Горчаков Николай Николаевич. Эффективность деятельности многофилиального коммерческого банка : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Горчаков Николай Николаевич; [Место защиты: Сарат. гос. соц.-эконом. ун-т].- Саратов, 2010.- 188 с.: ил. РГБ ОД, 61 10-8/2527

**Содержание к диссертации**

Введение

1. Теоретические основы эффективности деятельности многофилиального банка 11

1.1. Многофилиальный банк и специфика его деятельности 11

1.2. Понятие эффективности деятельности многофилиального банка 24

1.3. Факторы, влияющие на эффективность деятельности многофилиального банка 38

1.4. Современные тенденции развития многофилиальных банков 53

2. Оценка эффективности деятельности многофилиального банка 68

2.1. Современные подходы к оценке эффективности деятельности многофилиального банка 68

2.2. Ключевые показатели эффективности деятельности многофилиального банка 86

2.3. Методика оценки эффективности деятельности многофилиального банка 96

3. Направления повышения эффективности деятельности многофилиального банка 114

3.1. Выбор стратегического направления развития филиальной сети банка 114

3.2. Рационализация филиальной сети банка 130

3.3. Совершенствование организационной структуры многофилиального банка 135

Заключение 149

Список использованных источников 162

Приложения 170

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Современное развитие банковского бизнеса, как в России, так и за рубежом, связано с территориальной экспансией крупных банков, развитием сети филиалов и подразделений. Имеющиеся тенденции универсализации, концентрации, международной интеграции и нарастания конкуренции приводят к необходимости поиска новых вариантов максимизации прибыли, в том числе за счет расширения масштабов деятельности. Стремительное развитие информационных и телекоммуникационных технологий в финансовой сфере объективно привело к усилению конкурентной борьбы между коммерческими банками, а изменение предпочтений и потребностей клиентов потребовало поиска новых вариантов развития системы банковского сбыта и организации банковской деятельности ориентированной на минимизацию издержек, диверсификацию прибыли и максимальную потребительскую удовлетворенность. При этом поиск экономических инструментов, технологий и направлений повышения конкурентоспособности и эффективности особо актуален для многофилиальных коммерческих банков. Необходимость поиска новых вариантов развития для многофилиальных банков обусловлена следующими причинами.

Во-первых, развивающийся российский рынок банковских услуг, представляет интерес для иностранных финансовых структур, которые расширяют свое территориальное присутствие и способствуют росту конкурентного давления в отрасли. При этом банки с участием иностранного капитала ориентированны преимущественно на широкую территориальную диверсификацию бизнеса и розничный сегмент потребителей банковских услуг.

Во-вторых, территориальные и телекоммуникационные особенности развития российской экономики требуют специфического подхода к формированию и использованию сбытовой сети банка, в том числе и сети филиалов.

В-третьих, современный период развития банковского бизнеса требует тщательного подхода к росту эффективности с учетом сбалансированной политики риска и стагнацией финансового рынка.

В-четвертых, усиливающаяся неоднородность социально- экономического развития субъектов России и неравномерность обеспеченности населения страны банковскими услугами, требуют формирования новых подходов к стимулированию развития многофилиальных банков и их сбытовых сетей. Возникает необходимость определения и достижения социально- ориентированного подхода к организации банковской деятельности и внедрения новых стандартов эффективности с учетом особой социальной роли розничных банков в России.

Отмеченные причины способствуют росту внимания со стороны банковского менеджмента и регулирующих органов к дальнейшим инструментам развития многофилиальных банков и повышению эффективности их деятельности.

В связи с этим возникает объективная необходимость в научно обоснованном подходе к организации деятельности многофилиального банка таким образом, чтобы соблюдалось оптимальное сочетание задач максимизации банковской прибыли, удовлетворения потребностей реального сектора экономики и выполнения банками социальной роли при значительном уровне конкуренции и экономических рисков.

Степень разработанности проблемы. Исследованиям вопросов долгосрочного устойчивого развития банков и совершенствования управленческого и аналитического аппарата с целью повышения эффективности деятельности посвящены работы многих зарубежных авторов, таких как Т. Амблер, И. Ансофф, Дж. Арнольд, Э.А. Аткинсон, М. Вебер, Д. Герман, Д. Граут, К. Друри, Р. Каплан, Ф. Котлер, Д. Нортон, Т. Питере, Э. Райе, Дж. Синики, Ф. Тейлор, А.А.Томпсон, Р. Уотерман, и других, а также следует отметить публикации авторов, работы которых посвящены непосредственно раскрытию вопросов эффективности деятельности: Р. Армстронг, А. Барон, И. Духонин,

Д. Исаев, М. Мейер, Г. Мостовой, Б. Фелпс. Изучению отдельных аспектов экономической эффективности банковской деятельности посвящены работы отечественных ученых и практиков: Л.С. Бадак, Л.Г. Батраковой A.B. Белякова, С.Ю. Буевича, Е.Б. Герасимовой, A.A. Козлова, О.Г. Королева, Г.В. Кулининой, И.В. Ю.И. Коробова, Г.Г. Коробовой, JI.H. Красавиной, О.И. Лаврушина, Ларионовой, И.Д. Мамоновой, Ю.С. Масленченкова, Р.Г. Ольховой, С.Н. Паневиной, А.Ю. Петрова, В.И. Петровой, Н.П. Радковской, A.B. Смирнова, Л.Р. Смирновой, Н.Э. Соколинской, В.П. Суйца, A.M. Тавасиева, A.B. Турбанова, A.B. Тютюнника, O.A. Хмелева, В.Е. Черкасова, Е.Б. Ши- ринской, Г.Н. Щербаковой и других.

Отдельные вопросы специфики функционирования и эффективности деятельности именного многофилиальных банков рассмотрены в работах A.A. Бургомистренко, Л.Т. Гиляровской, А.Н. Грушко, Е.А. Захаровой, Д.Ю. Козина, A.M. Куташенкова, В.Д. Мехрякова, С.Н. Паневиной, З.А. Псеуш, A.A. Сергеенковой, С.И. Шкаровского. Вместе с тем, специализированное комплексное исследование проблем повышения эффективности многофилиального коммерческого банка, в настоящее время отсутствует.

Актуальность и недостаточная научная разработанность проблем повышения эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка в современных условиях высоко конкурентного рынка и значительного влияния финансовых рисков определили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методологических основ организации деятельности многофилиального банка, обеспечивающих его эффективность.

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи: - охарактеризовать сущность многофилиального банка и определить специфику его деятельности; уточнить понятие эффективности деятельности многофилиального банка и выявить факторы ее определяющие; исследовать и систематизировать имеющиеся подходы к оценке эффективности деятельности многофилиального банка; разработать методику оценки эффективности деятельности многофилиального банка с учетом адаптации зарубежного опыта; выявить основные тенденции и закономерности развития банковской деятельности, определяющие рост эффективности деятельности многофилиального банка; определить направления повышения эффективности деятельности многофилиального банка в современных условиях; разработать подходы к рационализации филиальной сети банка как основе роста эффективности многофилиального банка.

Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся в процессе организации деятельности многофилиального банка как бизнес-единицы и социально значимой организации, ориентированной на удовлетворение потребностей реального сектора экономики и населения в современных экономических условиях.

Объектом исследования являются многофилиальные коммерческие банки и обособленные подразделения, обеспечивающие эффективность банковской деятельности.

Теоретическую основу работы составили научные труды отечественных и зарубежных экономистов по теории финансов и банковского дела, проблемам функционирования удаленных банковских подразделений, развития системы банковского сбыта; фундаментальные и прикладные исследования по вопросам управления филиальной сетью банка и компаний; работы специалистов, занимающихся вопросами банковского стратегического планирования и оценки функционирующей филиальной сети банка. Широко использовались федеральные законодательные акты, нормативный и инструктивный материал Банка России, иные нормативные документы, опубликованные в периодической и специальной литературе.

Методологическую основу составляют диалектический метод исследования теоретических аспектов темы, системный подход ко всем изучаемым процессам и явлениям, применение экономико-математических, статистических, социологических и маркетинговых методов при изучении прикладных аспектов темы. Деятельность банка по развитию филиальной сети и повышению ее эффективности рассматривается как система, интегрированная в процесс банковского менеджмента. Предлагаемые положения обосновываются с позиций логики и экономической целесообразности.

Информационной базой исследования послужили статистические материалы Федеральной службы по статистике, аналитические обзоры и сведения Банка России, материалы ГУ Банка России по Саратовской области, федеральные законодательные акты, нормативный и инструктивный материал Банка России, иные нормативные документы, опубликованные в периоди-,, ческой и специальной литературе, информационные материалы научно- практических конференций и семинаров, материалы по проблематике иссле-. дования, опубликованные в периодической печати, размещенные в сети Интернет.

Научная новизна диссертационной работы в целом заключается в постановке, теоретическом обосновании и решении комплекса вопросов, связанных с разработкой научных подходов и практических рекомендаций по малоисследованной в российской науке проблеме оценки и повышения эффективности деятельности многофилиальных банков.

Наиболее важные научные результаты, отражающие вклад автора в проведенное исследование, заключаются в следующем: - уточнено понятие многофилиального банка как коммерческого банка, ориентированного на достижение эффекта масштаба посредством формирования развитой филиальной сети, под которой понимается совокупность бизнес-единиц, включающих как филиалы, так и иные обособленные подразделения; обоснован критерий многофилиальности банков различного уровня, в соответствии с которым к многофилиальным банкам на региональном уровне следует относить банки, имеющие более 10 бизнес-единиц, а на федеральном уровне - более 100 таких единиц; дана авторская трактовка эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка как достижения синергетического эффекта от максимального использования потенциала деятельности отдельных подразделений банка и рациональной аллокации филиальной сети; разработан подход к оценке эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка в разрезе четырех ее типов (целевая, маркетинговая, социальная и экономическая эффективность) и трех уровней (эффективность банка в целом, эффективность филиальной сети и эффективность отдельного подразделения); определен алгоритм поэтапной оценки эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка, предполагающий последовательное осуществление оценки эффективности банка в целом, оценки достижения целей стратегии развития банка, оценки параметров системы сбалансированных показателей, факторного анализа эффективности и сравнительного анализа деятельности подразделений банка; предложено использование трех основных показателей эффективности многофилиального банка: на уровне банка - синтетический коэффициент эффективности, на уровне филиальной сети - эффект масштаба, на уровне обособленных подразделений - рентабельность подразделения как бизнес- единицы, оцененная с учетом трансфертного ценообразования; разработана матрица выбора направлений повышения эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка с учетом рыночной ориентации банка и целевых преимуществ; - выявлены пути повышения эффективности деятельности многофилиального коммерческого банка: рационализация филиальной сети с учетом жизненного цикла подразделений банка и банковской отрасли, оптимизация территориального распределения и количественного состава банковских подразделений, совершенствование организационной структуры банка.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в том, что выполненное диссертационное исследование развивает мало разработанное в отечественной экономической науке направление, расширяет его методологический и методический аппарат. Оно направлено на решение практической проблемы и вносит определенный вклад в обеспечение стабильного функционирования банковской системы страны и национальной экономики.

Апробация работы. Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались, обсуждались и получили одобрение на научных и научно-практических конференциях различного уровня (конференции по итогам научно-исследовательской работы Саратовского социально-экономического университета за 2006, 2007, 2008 годы, 5 Всероссийская научно-практическая конференции "Современное состояние и перспективы развития экономики России" - Пенза, 2007 г.).

Наиболее существенные положения и результаты исследования нашли свое отражение в публикациях автора общим объемом 4,4 п.л.

Ряд положений, содержащихся в диссертации и высказанных в опубликованных работах, внедрены в практику ЗАО НВК-банк. Выполненные научные разработки также используются в учебном процессе кафедры банковского дела Саратовского государственного социально-экономического университета при преподавании курсов "Банковский менеджмент", "Организация деятельности коммерческого банка", "Финансовый анализ деятельности коммерческого банка".

Объем и структура диссертационной работы. Работа имеет следующую структуру, определенную логикой анализа взаимосвязанных аспектов изучаемого предмета и совокупностью решаемых задач. Работа состоит из трех глав, введения и заключения. В первой главе работы «Теоретические основы эффективности деятельности многофилиального банка» рассмотрены вопросы сущности и специфики эффективности деятельности многофилиального банка. Вторая глава работы «Оценка эффективности деятельности многофилиального банка» посвящена раскрытию подходов, определяющих методологию оценки эффективности деятельности многофилиального банка. В третьей главе работы «Направления повышения эффективности деятельности многофилиального банка» раскрыты основные пути повышения эффективности деятельности многофилиального банка, которые применимы в современных условиях российской экономики. Список использованной литературы содержит 155 источников. В работе 10 приложений, 17 таблиц и 18 рисунков. Объем диссертации составляет 188 страниц.

1. Теоретические основы эффективности деятельности многофилиального банка

## Многофилиальный банк и специфика его деятельности

Сегодня банковское дело в России принимает новые формы и очертания. Оценивая развитие банковской системы страны, многие эксперты отмечают свойственную отечественному менталитету неоднозначность и противоречивость . С количественных позиций банков в нашей стране более чем достаточно, причем уже второй год наблюдается тенденция к сокращению числа действующих банков и росту числа филиалов.

С одной стороны данный процесс носит объективный характер и на поверхности лежит основная его причина, а именно то, что необходимость развития филиальной сети кредитных организаций вызвана недостаточной обеспеченностью российских территорий банковскими услугами, что подтверждают данные банковской статистики. Однако, с другой стороны, переход от банковской системы, характеризующейся большим количеством разрозненных малых банков, к банковской системе с преимущественным функционированием крупного банковского капитала носит объективный характер во всем мире и связано это с тем, что крупные банки могут быть гораздо более эффективными в условиях глобализации и международной интеграции.

Указанные тенденции отмечаются и в Концепции развития банковского сектора до 2020 года, подготовленной Ассоциацией региональных банков России совместно с рейтинговым агентством «Эксперт РА»" и в Отчете о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2008 году . Вместе с тем, в указанных документах отмечается, что формирование в России банковской системы, ориентированной на крупные федеральные банки и на банки с государственным участием в капитале, не является однозначно верным стратегическим решением. В указанных документах обращается внимание на то, что территориальное распределение остается неравномерным.

## Современные подходы к оценке эффективности деятельности многофилиального банка

Оценка банковской эффективности представляет собой достаточно сложную аналитическую проблему. Она требует решения ряда принципиальных задач методологического характера. В настоящее время в России в области банковского анализа сложилась устойчивая ситуация. На рынке присутствует достаточное число организаций, консультантов и изданий, причастных к анализу банковской деятельности. Тем не менее, анализ эффективности многофилиальных банков остается в тени. Если говорить о массовых информационных продуктах, посвященных банкам, то все они представляют собой простейшую оценку финансовых коэффициентов. К примеру, подавляющее большинство банковских рейтингов — это ранжирование кредитных организаций по показателям баланса (например, рейтинг журнала «Финанс»), либо в координатах «риск-доходность» (журнал «Эксперт»).

Очевидно, что оценка деятельности многофилиального банка требует специфического подхода и собственной методологии, позволяющей учесть указанные в первой главе работы особенности самой эффективности банка и сложность определения ее в соответствии с параметрами и уровнями оценки.

Оценка эффективности деятельности многофилиального банка, на наш взгляд, является сложной системой оценки различных параметров результативности. Во-первых, многофилиальный банк может быть оценен как целостная кредитная организация. В этом случае анализ деятельности банка практически не отличается от анализа деятельности безфилиального банка, так как ориентирован на оценку таких показателей, как ROA и ROE и их производных. Во-вторых, деятельность многофилиального банка может быть рассмотрена и с позиций эффективности филиальной сети. Кроме того, эффективность деятельности многофилиального банка может рассматриваться и с позиций достижения эффекта масштаба.

Вместе с тем, в современных условиях высоко конкурентного рынка, ключевой задачей многофилиального банка является расширение сферы сбыта и максимальное удовлетворение потребностей клиентуры. Иначе говоря, эффективность деятельности может быть рассмотрена исходя из социальных и маркетинговых параметров.

Так как многофилиальные банки России — это коммерческие банки, то ключевой задачей их деятельности является максимизация прибыли и стоимости кредитной организации. В таком случае анализ деятельности многофилиального банка уместно начинать с оценки стоимостных параметров и анализа эффективности функционирования банка в целом и его филиальной сети в частности.

Анализ и оценка финансовых результатов деятельности банка проводятся с целью разработки системы управленческих решений по повышению доходности, прибыльности банковской деятельности. Для этого требуется решение следующих взаимосвязанных задач: оценить полученные финансовые результаты в целом и по отдельным направлениям, а также по операциям и услугам; определить влияние внешних и внутренних факторов на уровень достигнутых финансовых результатов; выявить основные рычаги воздействия на доходность, прибыльность банка и резервы их роста; спрогнозировать тенденцию изменения финансовых результатов банка при приемлемом уровне риска; обосновать систему мероприятий по повышению прибыльности его деятельности.

## Выбор стратегического направления развития филиальной сети банка

Вопросы стратегии развития сбытовой сети достаточно подробно освещаются в данный момент в научно-публицистической литературе, посвященной в основном вопросам маркетинга крупных торговых и промышленных компаний. Интерес таких компаний во всем мире совершенно справедлив и связан в первую очередь с вопросами расширения сбытовых или производственных возможностей, с захватом новых рынков сбыта и приращением прибыли за счет эффекта масштаба. К сожалению, в банковской науке и практике данному аспекту менеджмента пока не уделяется достаточного внимания. Тем не менее, на наш взгляд, именно стратегия развития филиальной сети банка должна стать определяющей во всей политике формирования и развития сбытовых возможностей банка и стратегии повышения эффективности деятельности банка в целом.

Одним из ключевых параметров эффективности, как было указано ранее, является правильная постановка стратегических ориентиров деятельности многофилиального банка. Не имея стратегического видения, нет возможности определить ключевые ориентиры развития, что приводит к дестабилизации банковской деятельности, как следствие, снижению нормы рентабельности, обусловленному необходимостью решать непредвиденные задачи управления рисками, клиентами, рыночной ситуацией.

Фактически стратегия развития многофилиального банка не отличается от стратегии любого крупного монобанка за исключением разделов, характеризующих развитие территориального присутствия банка . На наш взгляд такая постановка не совсем верна. Стратегия развития многофилиального банка определено должна рассматривать варианты достижения банком максимальной эффективности за счет эффективного использования филиальной сети как совокупности каналов сбыта и конкурентного преимущества. Однако вопросы экономической эффективности содержания и развития филиальной сети банков практически не рассматриваются в стратегическом плане.

По нашему мнению, одним из ключевых направлений повышения эффективности деятельности многофилиального банка является именно разработка и реализация стратегического подхода к развитию филиальной сети. На наш взгляд, стратегия развития многофилиального банка — это долгосрочный план мероприятий по оптимизации деятельности филиальной сети банка, ориентированный на достижение эффекта масштаба в соответствии с корпоративной стратегией банка и его миссией. При этом стратегия развития многофилиального банка должна обладать определенными свойствами, а именно она должна.