Галсан-Лямцев Тимур Кимович. Совершенствование деятельности филиальной сети банка : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Галсан-Лямцев Тимур Кимович; [Место защиты: Рос. акад. предпринимательства].- Москва, 2010.- 153 с.: ил. РГБ ОД, 61 10-8/2494

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты функционирования филиальной сети банка 11

1.1. Состояние современной кредитной системы и перспективы ее развития 11

1.2. Организационно-правовые и теоретико-методологические аспекты создания и функционирования филиальной сети банка 32

1.3. Анализ практики деятельности розничных коммерческих банков за рубежом 45

Глава 2. Разработка модели эффективного управления подразделениями филиальной сети банка 56

2.1 Теоретические аспекты управления подразделениями филиальной сети банка 56

2.1.1 Системный и ситуационный подходы в управлении подразделениями кредитной организации 66

2.1.2 Организация системы управления филиальной сети банка на основе процессного подхода 70

2.2 Анализ факторов, определяющих эффективность функционирования системы управления филиальной сети банка 76

2.3 Построение модели управления эффективностью филиальной сети банка 88

Глава 3. Формирование стратегии управления филиальной сетью банка в рамках построенной модели 96

3.1 Управление филиальной сетью банка: обзор стратегий действий, используемых различными банками 96

3.2 Предложения по оптимизации управления подразделениями филиальной сети банка в современное время 114

3.3 Основные факторы рисков оптимизации управления подразделениями филиальной сети банка 132

Заключение 138

Список использованных источников 141

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования. В**настоящее время денежно-кредитная система страны переживает непростой период, связанный с экономическим кризисом и его последствиями. Важнейшим направлением стабилизации сложившейся ситуации является государственная поддержка крупных банков с развитой филиальной сетью и современной линейкой продуктов. Именно это предусматривается в стратегии развития банковской системы страны, разработанной Центральным Банком РФ. совместно с рядом министерств и ведомств.

Финансовый кризис и его последствия для многих банков стали индикатором неэффективного управления их филиальной сетью, свидетельством чего явились не только массовые сокращения персонала в подразделениях банков и закрытие розничных точек продаж, но и отсутствие возможности эффективного реагирования на вызов рынка.

Кроме того, период «дешевых денег» привел к неэффективному распределению ресурсов при развитии филиальной сети. Однако современные банковские технологии и модели управления организацией, возможность детального анализа себестоимости предоставляемых продуктов с учетом региональной специфики позволяют существенно сократить расходы на действующую сеть и оптимально использовать ресурсы на развитие новых точек продаж. Надо отметить, что, несмотря на негативные последствия экономического кризиса и нехватку ресурсов, многие банки не отказываются от стратегии развития филиальной сети бизнеса, которая напрямую связана с функционированием эффективной филиальной сети.

Важным аспектом управления филиальной сетью является тенденция к сокращению издержек на розничные подразделения за счет внедрения современных информационных технологий. Развитие электронной коммерции, возможность осуществления операций через виртуальные дополнительные офисы, появление спектра банковских услуг и технологий, освобождающих

персонал от рутинной работы, не должно оставаться незамеченным руководством банка. Это особенно важно в условиях возрастающей конкуренции среди розничных банков, особенно дочерних подразделений западных банков.

В этой связи кредитные организации должны обеспечить реализацию розничной стратегии, основанную на эффективном взаимодействие банка с внешними организациями, и его региональными подразделениями, что в итоге должно привести к росту финансового результата, как банка в целом, так и его филиалов.

Таким образом, проблема совершенствования деятельности филиальной сети банка на сегодняшний день особенно актуальна и требует дальнейших исследований, что подтверждает актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

**Степень научной разработки проблемы.**

Научно-методологическую основу проведённого исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных учёных.

Общие вопросы, посвященные проблемам совершенствования деятельности филиальной сети банка нашли свое отражение в работах таких видных ученых и специалистов в области финансов, денежного обращения и кредита как Г.Н. Белоглазова, СМ. Игнатьев, А.А. Козлов, В.В.Киселев, Ю.И Коробов, Л.П. Кроливецкая, Г.Г. Коробова, О.И. Лаврушин, И.В. Ларионова, Б.И. Соколов, A.M. Тавасиев, К.Р. Тагирбеков, Г.А. Тосунян, А.А. Хандруев, К.Б. Шор и другие.

В отечественной литературе вопросы функционирования банковской системы рассматривались в работах: Л.Г. Батраковой, И.В. Вишнякова, СВ. Криворучко Ю.Ю.Русанова, Г.Г. Фетисова, Г.Н. Щербаковой, А.Ю. Симановского, Е.А. Тархановой и других.

Анализу деятельности кредитных организаций за рубежом посвятили свои работы К. Рэдхэд, С Хьюс, Ф. Джорион, Дж. В. Гантер, Т. Кох, Ф.С Мишкин, П.С Роуз, Дж.Ф. Синки, мл. и другие.

Вместе с тем, не получили достаточной проработки методологические и методические вопросы, связанные с проблемами совершенствования деятельности филиальной сети банка в условиях нестабильности внешней среды, что определило цель и задачи диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.**

**Целью**настоящего исследования является обоснование направлений и разработка механизма совершенствования деятельности филиальной сетью розничных коммерческих банков России.

Для достижения указанной цели необходимо поставить и решить следующие **задачи:**

выявить теоретико-методологические и организационно-правовые проблемы создания и функционирования филиальной сети банка, а также обосновать необходимость развития внутренней структуры банков за счет расширения филиальной сети;

проанализировать опыт деятельности коммерческих банков за рубежом и оценить возможности его использования в России;

выявить факторы и условия, определяющие систему управления филиальной сети банка и обосновать показатели оценки эффективности этой системы;

проанализировать и оценить используемые розничными банками стратегии управления их филиальной сетью;

выявить основные факторы рисков оптимизации деятельности филиальной сети в период негативных последствий экономического кризиса.

**Объект исследования:**система управления розничными кредитными банками с обширной филиальной сетью.

**Предмет исследования:**организационные и экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования деятельности филиальной сети банка.

**Теоретическую основу**исследования составили положения и концепции работ, посвященных проблемам коммерческих банков; в частности - научные

труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики, управления, банковского дела, маркетинга, финансов, имеющие непосредственную связь с рассматриваемой проблемой.

**Методологическая основа исследования**

Многоплановость работы привела к необходимости применения различных методов и приемов исследования: в рамках общего системного подхода к исследованию проблемы совершенствования деятельности филиальной сети банка, использован инструментарий исторического, логического и аналитического методов.

Основным методом работы является качественный анализ в сочетании с конкретным экономико-статистическим и экспертным исследованием. **Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.**Диссертационное исследование и научные результаты соответствуют п. 9.7 «Повышение эффективности деятельности банков с государственным участием, банков с иностранным участием, а также региональных банков», п.9.17 «Совершенствование системы управления рисками российских банков», п. 9.18 «Проблемы оценки и обеспечения надежности банка» Паспорта специальности ВАК 08.00.10 - «Финансы, денежное обращение и кредит».

**Информационно-эмпирической базой**обеспечения достоверности выводов и рекомендаций стали сведения, содержащиеся в трудах российских и зарубежных ученых по проблемам совершенствования деятельности филиальной сети банка, международных договоров и конвенции, аналитические материалы Ассоциации российских банков, разработки международных финансовых организаций, Базельского комитета, Всемирного Банка, Международного Валютного Фонда, опубликованные в печати и представленные в сети Интернете, информационные и статистические материалы Банка России, Федеральной службы государственной статистики РФ.

**Основные научные результаты исследования,**полученные лично автором, и их **научная новизна:**

1) Выявлены проблемы, препятствующие эффективному развитию кредитной системы России в настоящее время. К основным из них относятся: низкий уровень ликвидности; падение биржевых индексов; рост скорости обращения денег; высокий уровень инфляции; девальвация национальной валюты; дефицит государственного бюджета; изменения структуры кредитных портфелей банков; кризис доверия к участникам банковского рынка; изменение характера банковских операций, глубокие структурные диспропорции банковской сферы; отток капитала из страны. Доказано, что для преодоления перечисленных негативных явлений необходима разработка стратегии развития отечественного банковского сектора и кредитной системы в условиях экономического кризиса. Обоснована роль государства и бизнеса в реализации этой стратегии и укреплении национальной финансовой системы..

2)Обоснована особая роль многофилиальных банков в процессе стабилизации денежно-кредитной системы. Доказано, что для повышения эффективности функционирования таких банков первоочередной задачей является совершенствование их внутренней структуры за счет расширения и оптимизации размещения филиальной сети. Решение этой задачи способствует появлению дополнительных направлений деятельности банка, увеличивает возможности кредитования и инвестирования средств в экономику, способствует оптимизации конкурентной среды на региональном рынке банковских услуг.

3) Обосновано, что важнейшим условием, обеспечивающим устойчивое и эффективное функционирование филиала банка, является соответствующая современным условиям система его управления (управление финансами; управление кадрами, анализ бизнес-процессов). Эта система должна обеспечить массовый поток частных клиентов и привлечение их активов на длительный срок при минимальных операционных издержках на обслуживание каждой конкретной операции, что требует создания привлекательной для клиента и простой в использовании модели филиальной сети бизнеса.

4) Сформулированы основные принципы совершенствования деятельностью филиальной сети банка:

соблюдение баланса интересов банка в целом и его отдельных структурных подразделений, что достигается за счёт наличия организационной структуры, основанной на четком разделении функций центра и низовых эшелонов управления;

применение подходов, разработанных в теории менеджмента в управлении подразделениями банка: системного, ситуационного и процессного

учёт влияния факторов объективного и субъективного характера, связанных с деятельностью банка и его подразделений.

5) Определены основные блоки эффективной стратегии банка по управлению филиальной сетью: концепция филиальной сети; управление кредитным портфелем; ценообразование; дистрибуция и логистика; система продвижения банковских услуг на региональном рынке.

Сделан вывод, что эффективное развитие банковской филиальной сети должно быть ориентировано в первую очередь на совершенствование системы управления на двух уровнях:

центральный аппарат - территориальный банк;

территориальный банк - отделение (филиал).

6) Разработан алгоритм оценки эффективности филиальной сети банка, включающий: выделение группы факторов, влияющих на функционирование филиальной сети банка на рынке; оценку степени достижения стратегических целей и обоснование рекомендаций по повышению перспектив деятельности сети на конкурентном рынке при наличии сформированной организационной структуры, основанной на четком разделении функций центра и низовых уровней управления банка.

7) Разработана система совершенствования деятельностью филиальной сети банка, в основе которой лежит задачи увеличении прибыли и минимизации затрат.

**Достоверность и научная обоснованность результатов,**

представленных в диссертации, обеспечивается применением общенаучных теоретико-методологических принципов, положений и методов экономики и управления; обоснованной методикой сбора информации; логикой исследования; многоаспектным ее изучением; высокой корреляцией выводов автора с выводами других исследователей данной проблемы .

**Научно-практическая значимость исследования.**Данная работа содержит теоретический и практический материал, который используется в практике деятельности филиальной сетью банка. Разработанная автором система оценка эффективности деятельности филиальной сети банка позволит оперативно реагировать на макроэкономические колебания рынка банковских услуг, а также регулировать деятельность субъектов филиальной сети на микроуровне. Это особенно актуально в современных условиях, когда первостепенной задачей становится удержание ключевых конкурентных позиций на рынке и привлечение новой клиентской базы.

Отдельные результаты диссертационного исследования могут быть использованы в целях совершенствования структуры, содержания и методики преподавания ряда учебных курсов высшей школы в рамках дисциплин, связанных с банковской деятельностью.

**Апробация результатов исследования.**Научные и практические результаты выполненной работы прошли апробацию в деятельности кредитных организаций, учреждений высшего профессионального образования, что подтверждено справками о внедрении. Полученные теоретические, методические и практические результаты обсуждались на международных научно-практических конференциях. Ряд положений апробированы в учебном процессе Российской Академии предпринимательства при подготовки специалистов финансово-экономической сферы.

**Публикации.**Основные положения работы отражены в 4 научных статьях объемом 1.5 п. л. в том числе 2 работы опубликованы в ведущих научных изданиях, определенных ВАК РФ. **Структура и объём диссертации**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, содержит 7 таблиц и 13 рисунков.

## Состояние современной кредитной системы и перспективы ее развития

Роль и значение банковского сектора в развитии экономики, с одной стороны, и ряд периодически возникающих в банковской сфере кризисов, с другой, превращают проблему устойчивости банковской системы в один из наиболее актуальных вопросов отечественной экономики. Именно доступность кредитных ресурсов в России позволяет развиваться реальному сектору экономики, а сохранение устойчивости банковской системы автоматически означает и сохранение социально-политической стабильности в стране. Раскрытие и уточнение принципов обеспечения устойчивого функционирования банковской системы обладает не только научной, но и практической, прикладной ценностью. Их игнорирование ведет к дестабилизации важнейшего сегмента национальной финансовой системы. Результатом несбалансированной деятельности банковских кредитных организаций являются негативные последствия для всей национальной экономики, а именно: существенный подрыв доверие к ним населения в связи с потерей вкладов, сокращение кредитования реального сектора экономики, кризис рынка межбанковских кредитов, сужение всех альтернативных государственному финансовых рынков, обострение проблемы неплатежей, а также ужесточение позиций международного банковского сообщества в отношении национальных кредитных учреждений.

Организационная структура кредитной системы сложна и неоднородна. В большинстве стран она включает в себя три уровня, которые регламентируются национальным законодательством: центральный банк, коммерческие банки и другие специальные кредитно-финансовые учреждения.

К первому уровню относится Центральный банк (его называют -Центральный эмиссионный банк, что обусловлено закреплением за ним монопольного права осуществления эмиссии законных платежных средств страны). Главной задачей центральных банков является обеспечение устойчивости денежно-кредитной системы, стабильного функционирования коммерческих банков. Основная функция центрального банка - реализация монетарной политики государства. В зависимости от вида монетарной политики различают главные цели центральных банков: стабильность цен, устойчивость национальной валюты, стабильность денежной массы и др. К числу основных целей монетарной политики в развитых странах относятся не только поддержание стабильности валютного курса и общего уровня цен (т.е. недопущение высокой инфляции), но и стимулирование экономического развития, роста занятости и доходов граждан. Другими словами, цели монетарной политики и монетарного регулирования должны соответствовать целям социально-экономической политики государства и потребностям общества.

## Теоретические аспекты управления подразделениями филиальной сети банка

В последнее время в отечественной банковской сфере наблюдался рост филиальной сети рынка, однако он не мог быть бесконечным. До определенного времени банки наращивают объемы своей деятельности экстенсивным путем - за счет роста рынка, однако со временем развитие будет возможно только при условии обеспечения эффективности управления данным сегментом банковского бизнеса. Поэтому перед банками встает задача совершенствования организационной структуры филиальной сети бизнеса. Особенно это актуально в современных условиях. Управление филиальной сетью коммерческого банка - это сложный процесс, охватывающий все сферы банковской деятельности. Разумно организованное управление подразделениями является важнейшей составляющей успеха филиальной сети банка. Оно позволяет своевременно и точно улавливать изменения внешней среды и адаптироваться к ним.

Эффективная организационная структура филиальной сети бизнеса должна соответствовать ряду критериев. На взгляд автора основными критериями эффективной организационной структуры филиальной сети банка являются:

- возможность выполнения задач, стоящих перед розничным банком, в том числе и получение прибыли;

- ориентированность работы всех подразделений филиальной сети банка на достижение вполне конкретных целей (доли рынка, доходности и др.);

гибкость и масштабируемость, возможность корректировки поставленных целей в зависимости от ситуации и вызовов времени без кардинальных изменений при коррекции как ситуации на рынке, так и поставленных задач;

- минимизация внутренней вертикальной иерархии; - понятность и прозрачность структуры с позиции пруденциального регулирования со стороны Центрального Банка РФ и осуществления эффективного взаимодействия с ним;

- отражение всех основных направлений работы банка и его специализацию;

- отсутствие избыточности; отсутствие субъективной неудовлетворенности потребителей банковских услуг результатами деятельности банка;

- управляемость, наличие четких параметров для оценки работы данной структуры.

Все перечисленные критерии зависят от работы головного офиса банка и эффективности розничных бизнес-линий. Оптимальная структура филиальной сети бизнеса представляет собой структуру, отвечающую требованиям клиента, руководителя, акционера, позволяющую быстро достигать поставленных стратегических и бизнес-целей, помогающую управлять процессами и быть управляемой.

Современная наука об управлении накопила огромный потенциал, использование которого создает возможность банкам для выхода на новый уровень жизнедеятельности. Однако реализация теоретических знаний на практике серьезно осложняется многовариантностью приемов и методов управления, которые во многом определяются спецификой бизнеса, особенностями экономического и регионального развития59.

## Управление филиальной сетью банка: обзор стратегий действий, используемых различными банками

Во второй главе данного исследования было установлено, что в основе управленческой деятельности банка лежат условия его внутренней и внешней среды, в зависимости от которых получат развитие различные стратегические подходы. При определении банком стратегии развития следует воспользоваться уже разработанными в мировой экономической науке и практике подходами. Рассмотрим их.

1) Стратегия проникновения на рынок . В основе данной стратегии лежит освоение банком уже сложившегося рынка и предложение на нем тех же продуктов (услуг), которые предлагаются и конкурентами. Подобная стратегия была характерна для России в первые годы развития банковской системы по причине стремительного роста количества вновь образуемых коммерческих банков, стремления вновь создаваемых банков проникать на уже занятые рынки, а также из-за постепенного освоения этими банками новых видов операций, которые уже достаточно широко используются другими банками. Такая стратегия активно применяется в условиях роста или не насыщенности целевого рынка банковскими услугами. Однако в данном случае следует быть готовым к усиленной конкуренции на рынке.

Возможны три варианта такой стратегии:

Увеличение существующих масштабов использования. Этот вариант используется, прежде всего, производителями товаров народного потребления. Банки также могут использовать эту стратегическую возможность.

- Переманивание клиентов конкурентов. Наибольшую активность проявляют вновь созданные или только стремящиеся попасть на новый для них рынок финансово-кредитные институты, применяя при этом как честные, так и не вполне честные методы. Крупные конкуренты ведут, как правило, борьбу только за выгодных клиентов, привлекая их на индивидуальной основе и обслуживая только мелких клиентов, так как высокие издержки на обслуживание множества мелких клиентов не покрываются в достаточной мере доходами от использования средств, что снижает получаемую прибыль.

В России, в связи с недостаточной развитостью банковского рынка, этот вариант весьма привлекателен и сегодня в условиях продолжающегося банкотворчества. Основным средством его практической реализации является реклама. Другим примером выступает перекрестная продажа банковских услуг, когда при посещении клиентом банка для получения какой-либо финансовой услуги банковские служащие прилагают усилия, направленные на то, чтобы заинтересовать его также и другими оказываемыми услугами. В США этот вариант широко используется для трастовых услуг.

2) Стратегия развития рынка104, в основе которой лежит стремление банка к расширению рынка сбыта оказываемых им услуг за счет осуществления поиска и созданию новых рынков и сегментов. Такая стратегия, получившая в России широкое распространение в связи с коммерциализацией отечественных банков, применялась в самом начале 90-х годов. На практике реализация данной стратегии проявилась, прежде всего, в предложении населению услуг, оказываемых ранее только предприятиям105.