Шибаев Леонид Леонидович. Эффективность деятельности филиалов Сбербанка России : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 2001 228 c. РГБ ОД, 61:02-8/908-0

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. МЕСТО И РОЛЬ ФИЛИАЛОВ БАНКОВ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ РОССИИ, ИХ ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ 9

1.1. Характеристика банковской системы и филиальной сети банков 9

1.2. Структура и организационные основы деятельности филиальных сетей и

филиалов банков 33

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИЛИАЛОВ СБЕРЕГАТЕЛЬНОГО БАНКА РОССИИ 62

2.1. Активные и пассивные операции филиалов банка в условиях внутренних и внешних ограничений 62

2.2. Анализ основных финансовых аспектов деятельности филиалов банков...77

2.3. Операцчонно-кассовая деятельность подразделений банка 95

ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛОВ БАНКОВ 106

3.1. Проблемы и тенденции формирования филиальных сетей банков 107

3.2. Повышение эффективности кредитных операций 136

3.3. Направления организации и оснащения универсальных рабочих мест в операционных кассах банков 150

3.4. Методика оценки процессов управления-финансовой устойчивостью филиала банка 163

3.5. Способы комплексной оценки эффективности функционирования операционных касс вне кассового узла банка 172

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 185

Список ЛИТГРАТУРЫ 190

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 199

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 201

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 204

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 218

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 219

ПРИЛОЖЕНИЕ 6 223

ПРИЛОЖЕНИЕ? 226

**Введение к работе**

Оценивая современное состояние банковской системы нашей страны и анализируя те изменения, которые произошли с ней за последние 8-10 лет, можно констатировать, что данная сфера экономики - это один из примеров наиболее быстрого и кардинального рыночного реформирования как среди отраслей финансового сектора, так и всего хозяйства России в целом. Вместо одноуровневой государственной структуры из четырех банков во главе с Госбанком СССР, основанной на принципах жесткого государственного планирования и регулирования, за сравнительно короткий срок в России сформировалась двухуровневая банковская система рыночного типа, взявшая на себя функцию обеспечения платежей и расчетов в экономике и снабжение ее финансовыми ресурсами.

Естественно, что эта трансформация была неразрывно связана с еще более стремительным переходом отечественной экономики на принципы рыночного функционирования. Все эти годы банковская система фактически догоняла развитие системы хозяйствования, пытаясь своими преобразованиями удовлетворить все новые запросы экономики. И именно огромный спрос на банковские услуги в начале 90-х годов обусловил бурный рост числа коммерческих банков в России в период 1991-96 годов (с 1360 до 2600 единиц), породил развитие многочисленных сетей банковских филиалов и других структурных банковских подразделений, заставил банки расширять спектр операций, повышать качество обслуживания клиентуры и приближать к ней предлагаемые к продаже финансовые продукты. Как правило, делалось это на том этапе стихийно и интуитивно, лишь путем решения текущих, насущных задач, которые нужно было решить «вчера». В отсутствие хорошо проработанной нормативной и законодательной базы развитие банковских подразделений каждым банком проводилось в большинстве своем на собственных регламентирующих документах и технологиях.

Не только отмеченные выше причины определяли быстрый рост количества банков и филиалов. Много было создано и банков-однодневок, предназначенных в основном для достаточно легкого обналичивания денежных

4 средств и получения доходов в период передела бывшей госсобственности. Часть из них имела и явно криминальный характер.

В настоящее время в банковской системе России продолжают происходить серьезные изменения, но уже, в основном, не количественного, а качественного и, в частности, структурного характера. В основном они связаны с финансовым кризисом августа 1998 года и последовавшим за ним банковским кризисом, не закончившимся до сих пор. В условиях массовых банкротств банков значительная их часть поглощается более сильными и устойчивыми банковскими структурами, переходя в разряд филиалов последних. Особенно этому подвержена банковская структура регионов России. Если 1993-95 годы характеризовались массовым образованием региональных банков, то в 1996-97 годах и, особенно, в 1998 году большая их часть была ликвидирована, и они превратились в филиалы крупных, в большинстве случаев московских банков. На сегодняшний день банковская система регионов, особенно центральной части России, на 80-90% представлена филиалами банков и при этом порой объемы операций филиалов превышают объемы центральных офисов банков (Сбербанк России). В этих условиях проблемы систематизации и регламентации деятельности, выработки тактики и стратегии работы, рационального и эффективного функционирования филиалов коммерческих банков приобретают особую актуальность. Отмеченное в полной мере относится и *к*крупнейшему банковскому учреждению Российской Федерации -Сбербанку России, которому на сегодня принадлежит более 40% функционирующих в РФ банковских филиалов (3805 на начало 2001 года).

В эпоху одноуровневой банковской системы проблемы  
функционирования филиальных сетей банков практически не затрагивались в  
работах отечественных исследователей. Очевидно, это было обусловлено  
жестким планированием деятельности как предприятий, так и  
специализированных банков, их обслуживающих, поскольку государственная  
денежно-кредитная политика, реализуемая через несколько

специализированных банков, преследовала иную цель. Она состояла, прежде всего, «в регулировании доходов предприятий и населения», а не обеспечении устойчивости системы расчетов и сохранности сбережений населения [8].

5 В свете нынешних условий рыночной системы хозяйствования и функционирования двухуровневой банковской системы вопросы эффективности банковских подразделений и перспективности их развития выходят на передний план. Вопросы оценки деятельности и управления банковскими филиалами и подразделениями, а также тенденции и пути их развития активно обсуждаются российскими экономистами, поскольку это тесно связано, в первую очередь, с перспективами розничного рынка банковских услуг, а также развитием и судьбой банков как таковых. Существенный вклад в изучение этих проблем внесли многие российские ученые и прежде всего Лаврушин О.И., Жуков Е.Ф., Усоскин В.М., Ширинская Е.Б., Пантелеева В.Б., Симонов В.В., Москвин В.А., Романов М.Н., Гусева К.Н, Ванин А.С., Сумманен К.Т.

Хотелось бы отметить, что подобные вопросы актуальны и для современною банковского сектора зарубежных стран, где система предоставления банковских услуг через сеть банковских подразделений функционирует уже не одно десятилетие, постоянно совершенствуясь исходя из требований текущего момента. Особенно актуальны эти вопросы именно на данном этапе вследствие стремительного развития электронных способов предоставления розничных услуг и, в первую очередь, Интернета. Тематике оценки деятельности филиалов, их роли и месту в современной экономике посвящены работы таких зарубежных исследователей, как Матук Ж., Хильдебрандт С, Квак 3., Айке КХ, Таймуэл С, Эндрес М, Деринг X., Рог X., Штайнер А., Уле К., Вайс У., Шюллер Ш. и др.

Вышесказанное определяет выбор темы диссертации, а также цель и задачи исследования.

*Основной целью*диссертационного исследования является определение путей и разработка способов повышения эффективности деятельности филиалов Сбербанка России на основе изучения особенностей функционирования филиалов коммерческих банков и внутренних банковских подразделений в России и за рубежом.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие *задачи:*

выявить место и роль филиалов и других банковских подразделений в банковской системе и рассмотреть основные направления их деятельности;

систематизировать различные виды банковских подразделений, их операции и предъявляемые к ним требования, исходя из действующей законодательной и нормативной базы;

раскрыть текущее состояние и определить перспективы развития сетей банковских филиалов в России и за рубежом;

проанализировать составляющие деятельности филиалов Сбербанка России и исследовать наиболее актуальные проблемы их функционирования;

определить направления совершенствования работы филиалов на примере Сбербанка России и разработать действенные способы повышения эффективности их деятельности.

*Предметом диссертационного исследования*является эффективность и рационализация функционирования филиалов банков и банковских подразделений. Объектом исследования является деятельность филиалов Сбербанка России.

*Теоретической основой исследования*являются труды современных отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области банковского дела, экономического анализа, финансов, кредитно-денежной политики, теории управления, а также законодательные акты Центрального банка Российской Федерации (Банка России), аналитические и статистические данные Банка России, Сбербанка России, материалы периодических изданий по изучаемой проблематике. *Методологическую основу исследования*составили принципы и методы анализа и синтеза, сравнения, противопоставления и прогноза, научной абстракции и моделирования.

*Научная новизна*проведенного исследования заключается в определении основных направлений и перспектив развития филиалов банков. Предложены способы повышения эффективности деятельности филиалов Сбербанка России и других банковских подразделений на основе их всесторонней оценки, комплексно"\* автоматизации, улучшения управления финансовым состоянием и повышения эффективности кредитных операций.

В диссертации сформулированы следующие результаты исследования, выносимые на защиту:

обоснованы место и значение филиалов банков в банковской системе страны (с. 11-34);

исследованы тенденции и перспективы развития дистанционной модели банковского обслуживания клиентов в России и за рубежом (с. 107-136);

проаншшзированы особенности и закономерности организации и деятельности филиалов Сбербанка России и определены ограничения в их работе как внешнего, так и внутреннего характера, существенно сужающие возможности филиалов функционировать как полнокровные банковские учреждения (с. 45-53, 61-77);

разработаны методики материального стимулирования участников кредитного цикла и оценки влияния рефинансирования кредитных средств на срок кредитования, при условии обеспечения рентабельности кредитных операций (с. 136-150);

предложены методы оценки эффективности функционирования сети операционных банковских касс и управления финансовым состоянием филиалов банков, а также выработаны рекомендации по организации автоматизированных универсальных мест по обслуживанию клиентуры кредитных организаций (с. 150-184).

*Практическая значимость*диссертационного исследования состоит в реальном использовании содержащихся в настоящей работе аналитических выводов и практических рекомендаций:

в работе филиалов Сбербанка России;

при определении кредитными организациями стратегии и тактики расширения своей деятельности за счет создания сети филиалов и других банковских подразделений;

при проведении анализа эффективности деятельности существующих сетей филиалов банков, операционных касс вне кассовых узлов, а также других банковских подразделений.

В работе приведены обоснованные подходы к оценке рентабельности кредитных операций при увеличении сроков кредитования и управления финансовым состоянием, которые могут найти применение в преподавании таких дисциплин, как «Банки и их операции», «Финансовый и экономический анализ» и др.

*Апробация и внедрение результатов исследования.*Большая часть предлагаемых в диссертации методик и технологий успешно внедрена и апробирована в Тульском банке Сбербанка России и Тульском городском отделении №5 Сбербанка России и используется при текущем анализе финансовой деятельности, для решения вопросов развития и автоматизации сети банковских подразделений, расширении спектра услуг и организации работы с клиентами.

*Публикации.*По основным проблемам исследования автором опубликовано 18 работ объемом 15,3 печатных листов.

*Объем и структура диссертации.*Диссертация содержит 198 страниц печатного текста и имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, список используемой литературы и 7 приложений. Текст сопровождается пояснительными схемами, таблицами, графиками и диаграммами.

## Характеристика банковской системы и филиальной сети банков

Банковская система - одна из важнейших и неотъемлемых структур рыночной экономики. Развитие банков и товарного производства и обращения исторически шло параллельно и тесно переплеталось. При этом банки, проводя денежные расчеты, кредитуя хозяйство, выступая посредниками в перераспределении капиталов, существенно повышают общую эффективность производства, способствуют росту производительности общественного труда.

Практика банковского дела за рубежом представляет большой интерес для складывающейся в России и других странах СНГ новой хозяйственной системы, при которой совершается переход от административно-управляемой вы-сокомонополизированной государственной банковской структуры к динамичной, гибкой, основанной на частной и коллективной собственности системе кредитных учреждений, ориентированных на коммерческий успех и получение прибыли.

Большинство отечественных негосударственных банков сегодня - это достаточно современные, высокотехнологичные производства различных банковских продуктов. В то же время нерешенных проблем пока остается немало. К сожалению, часть банковских учреждений не справилась с неблагоприятной конъюнктурой, последствиями кризиса неплатежей, проблемами внутреннего управления. Сейчас очень важно свести к минимуму издержки этих негативных процессов для экономики и общества. Так, коммерческим банкам необходимо усилить финансирование отечественных производителей. Еще одна важная задача - мобилизация средств населения на цели экономического развития. От этого во многом зависит будущее страны. Рост личных сбережений граждан в банковском секторе позволит на их основе расширить денежное предложение, улучшить структуру финансовых ресурсов экономики.

Новая банковская система России складывалась достаточно сложно и противоречиво. К началу 1992 г. действовало 1414 коммерческих банков, из них 767 были созданы на базе бывших специализированных банков и 646 вновь образованы. Но, по сути, основная часть их состояла из мелких банков - 1037, или 73% от общего числа банков (уставной капитал от 5 до 25 млн. руб.). Крупных банков (уставной капитал более 200 млн. руб.) было 24, или 2% от их общего количества [68, 36, 87].

К началу 1993 г. количество банков составляло 1715 [14], а к началу 1994 г. банковская система насчитывала уже 2019 коммерческих и кооперативных банков с 4539 филиалами и 414 кредитных учреждений, т.е. темпы появления новых коммерческих банков были высокими. География расположения этих банков практически не изменилась с 1990 г. - основная часть приходится на Центральный район - 43,6%, причем лидером остается Москва, где действует 37,3% банков. Наименее насыщенным районом оказался Центрально-Черноземный - 1,5% от общего количества банков. Увеличился и совокупный капитал банков, он составил 968 млрд. руб. Говоря о специализации банков, на--до отметить, что почти все они в своей основе универсальные, лишь некоторые из них, которые создавались либо как «карманные», либо на базе специализированных банков, отличаются по направлению деятельности. Примерами являются Нефтехимбанк, Промстройбанк, Россельхозбанк, Агропромбанк. Особенностью 1994 г. стало создание первых ипотечных банков, занимающихся предоставлением долгосрочного кредита под залог недвижимости. Среди них можно назвать Московский ипотечный акционерный банк, ипотечный Стандар-тбанк, Санкт-Петербургский ипотечный банк.

## Активные и пассивные операции филиалов банка в условиях внутренних и внешних ограничений

Как уже отмечалось, банковская система России стремительно меняется. Меняются банки, их облик, требования к ним со стороны клиентов и законодательства, приоритеты и условия их деятельности. Меняется и тот набор активных и пассивных операций, на которых банки и их филиалы сосредотачивают свою деятельность. Здесь можно выделить этапы массового кредитования банками (в основном безвозвратного) большого количества предприятий и банков в 1992-94 годах под 150-250% годовых, период увлечения валютными операциями в 1994-95 годах, период работы на рынке ГКО в 1995-98 годах, последовавший затем кризис и послекризисный период с более взвешенным выбором приоритетов в своей деятельности со все более возрастающим уклоном в реальный сектор.

Естественно, что деятельность филиалов банков в плане совершения активных и пассивных операций определяется стратегией и тактикой головного банка, а также особенностями местного рынка, той «внешней средой», в которой функционирует тот или иной банковский филиал.

Как правило, первые несколько лет основной задачей вновь открытых филиалов является рост объема привлеченных средств, передающихся в Головной банк, т.е. отдается приоритет пассивным операциям.

При осуществлении пассивных операций возникает ряд внешних и внутренних ограничений как со стороны Центрального Банка РФ, так и со стороны Головного банка, что является определенным тормозом для динамичного развития филиалов. Рассмотрим основные из них.

Например, Положение Банка России от 30.03.96г. №37 « Об обязательных резервах кредитных организаций, подлежащих депонированию в Центральном Банке РФ» не определяет назначение и механизмы использования резервных средств (если их вообще можно использовать). Резервированию подлежат практически все статьи баланса в рублях и инвалюте. Порядок расчета сумм отчислений в резерв на уровне филиала банка не упрощается, а усложняется, что прибавляет к общему документообороту филиала несколько десятков бланков.

Аналогично обстоит дело и с установлением обязательных экономических нормативов для кредитных организаций.

Естественно, что рассмотрение активных и пассивных операций невозможно без рассмотрения баланса банка или его филиала. В качестве примера в табл. 2.1 приведены основные данные по активам агрегированного баланса Сбербанка России за 1997-2000 годы [25].

## Проблемы и тенденции формирования филиальных сетей банков

В настоящее время в периодических изданиях, посвященных проблематике банковской деятельности, как в России, так и особенно за рубежом ведется дискуссия о будущем филиальных сетей банков. Одни авторы утверждают, что с развитием систем телекоммуникаций и Internet-технологий необходимость в филиалах банков отпадет, и все операции клиенты будут совершать со своего рабочего места или из дома посредством компьютера и сети Internet. Другие авторы считают, что филиалы банков не исчезнут совсем, сократится их число, изменятся выполняемые ими функции. Масштабы дискуссии и ее силу можно оценить уже по заголовкам статей популярных финансовых изданий: «Закат эпохи банковских филиалов» (The Economist), «Участь динозавров банковским филиалам не грозит» (Финансист), «Банковские услуги в век Интернета» (Банковские технологии), «Почему американские банки ополчились против Microsoft» (Fortune) [38, 76]. Глава корпорации Microsoft Билл Гейтс периодически выступает с заявлениями типа: «Мир нуждается в финансовых услугах, а не в банках» [89], «Банковские филиалы постигнет участь динозавров» [62].

Рассмотрим текущее состояние филиалов и филиальных сетей банков, тенденции и перспективы их развития в будущем, а также альтернативные сетям филиалов пути распространения и предоставления банковских услуг.

Развитие филиальной сети связано с розничной банковской деятельностью и в том числе с обслуживанием населения. До августа 1998 года пробиться на этот высокодоходный рынок было непросто, так как он был поделен между несколькими крупными банками, однако прошел кризис и основные игроки из числа коммерческих банков ушли с рынка, оставив его Сбербанку [22J.

Сегодня подавляющее большинство российских банков не может позволить себе замораживать миллионы долларов в зданиях вновь строящихся филиалов. Следовательно, филиальная модель не совсем подходит для новых oneраторов на данном рынке. Возникает вопрос: существует ли приемлемая альтернатива?

В настоящее время во многих развитых странах происходит переход от классической филиальной модели к модели дистанционного банковского обслуживания (ДБО) и все больше операций проводится клиентами без визита в банк. В связи с переносом центра тяжести на дистанционное обслуживание функции существующей розничной сети постепенно сужаются, и филиалы все более напоминают специализированные сервисные центры.

Эволюция банковской системы в сторону дистанционной модели банковского обслуживания обусловлена рядом объективных особенностей экономической и социальной среды, в которой существуют банки, и .в первую очередь -изменениями в образе жизни людей, внедрением новых информационных технологий и автоматизацией банковских операций. Рассмотрим эти факторы более подробно.

Конкуренция. Данный фактор особенно сильно выражен в странах с развитой и сильной банковской системой, где предложение банковских услуг намного превышает спрос.

Миграция населения и интернационализация. Работая в рамках филиальной модели, банк практически не имеет шансов удержать старых клиентов, переезжающих туда, где у банка нет филиалов.

Фактор времени. С точки зрения клиентов, ДБО намного эффективнее хождения по отделениям банков, и банки не могут не учитывать этого.

Средства коммуникации. Важнейшим фактором, без которого развитие технологий ДБО было бы технически невозможно, является появление доступных широким массам средств передачи, хранения и обработки информации.

Криптография. Благодаря ее успехам создана основа для такого основополагающего для ДБО понятия, как удаленный контракт - заключение сделки в цифровом виде при отсутствии физического контакта сторон.