Скочко Максим Юрьевич. Функционирование региональной сети коммерческого банка в России : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 2001 242 c. РГБ ОД, 61:01-8/2627-6

**Содержание к диссертации**

Введение

Экономические и юридические основы функционирования региональной сети коммерческого банка 12

1.1. Понятие, формы и юридические основы деятельности региональной сети коммерческого банка 12

1.2. Принципы функционирования региональной сети коммерческого банка 61

Организация, регулирование и контроль за деятельностью региональной сети коммерческого банка 79

2.1. Организация региональной сети коммерческого банка 79

2.2. Методы регулирования деятельности филиалов коммерческого банка 103

2.3. Практика банковского контроля за работой региональных подразделений коммерческого

банка 113

Основные направления совершенствования деятельности региональной сети коммерческого банка 124

3.1. Стратегия регионального развития российских банков 124

3.2. Направления совершенствования организации и управления региональной сетью коммерческого банка 137

Заключение 163

Список использованной литературы 176

Приложения 183

**Введение к работе**

Банковская система любого государства является неотъемлемой частью его финансовой системы, нормальное функционирование и целостность которой неразрывно связаны с экономическим климатом в государстве и в каждом конкретном его регионе.

Региональная структура России в современных условиях отличается неоднородностью и разнообразием. Макроэкономические процессы последних лет создали неравные условия для развития того или иного региона, что было вызвано нарушением экономических связей, общим спадом производства, изменением конъюнктуры потребительского рынка, с одной стороны, и развитием новых форм собственности, ростом числа частных и коммерческих предприятий, - с другой. Каждый регион приобрел в результате перемен свою особую специфику, связанную с наибольшим влиянием на его территории комплекса факторов различного вида. Это и квалифицированный состав трудоспособного населения, и социальная политика региона, и количество и размеры основных производственных и торгово-закупочных предприятий, определяющих экономический климат, и реальное положение в области или крае местной администрации, ее способность решать конкретные вопросы, и многое другое.

Влиянием вышеперечисленных факторов обусловлен тот факт, что денежные ресурсы сосредоточены в достаточно ограниченном количестве индустриальных центров, основными из которых являются Москва и Санкт-Петербург. И возможность быстро сформировать хорошую клиентскую базу на основе находящихся в данных городах богатых ресурсов привлекает в них очень многие финансово-кредитные учреждения. Однако состояние кризиса, охватившее многие, даже крупные, банки заставляет клиентов переходить на обслуживание в наиболее устойчивые и надежные кредитные учреждения, количество которых ощутимо сократилось.

Процесс регионального развития современных российских банков начался практически с самого начала их развития, и к 1998 году многофилиальные банки стали скорее типичным явлением, чем редкостью в банковском сообществе. Однако финансово-банковский кризис августа 1998 года, приведший к дефициту стабильно работающих кредитных учреждений, скорректировал ситуацию.

В кризисных условиях клиенты вынуждены были переводить обороты по своим счетам в учреждения Сбербанка РФ. Разветвленные региональные банковские сети, работающие по принципам универсального банка, постигла судьба их головных организаций (Инкомбанк, СБС-АГРО, Российский кредит, Токо-банк, Межкомбанк и др.). Частично они выкупались их более удачливыми конкурентами, частично -попадали под действие ликвидационных комиссий. Оставшиеся "на плаву" крупные банки не спешили в регионы как раньше (до августа 1998 г.), что было связано с проводимой ими жесткой внутренней политикой экономии свободных ресурсов, необходимых для своевременного проведения клиентских платежей в рамках уже имеющейся территориально-организационной структуры. По этой причине их подход к вопросу открытия новых региональных филиалов стал весьма щепетильным.

Данная ситуация позволила начать активную экспансию в регионы банковским учреждениям, считавшимися до недавнего времени специальными, ориентированными на узкий круг клиентуры и не столь крупными по своим масштабам.

До августа 1998 г. четко прослеживалось стремление региональных банков превратиться в филиалы московских. После августа тенденция изменилась: многие сосредоточили свои усилия на получении права называться "опорным" банком региона. Однако, по всей видимости, по ряду объективных причин численность таких банков сведется к небольшому числу избранных. В этой связи можно сказать о том, что процесс присоединения и поглощения небольших банков более крупными продолжится. Особенно тяжело придется небольшим банкам, ориентированным на розничный рынок. Причина проста: сейчас любой банк, выдающий кредиты предприятиям, требует перевода к себе счетов и оборотов заемщиков. В таких условиях небольшие, не имеющие достаточного объема ресурсов банки просто потеряют клиентуру, и у них останется только один путь - присоединиться к кому-то либо самоликвидироваться. Тем не менее в настоящее время процесс слияний идет медленно. Дело в том, что многие региональные банки хоть и работоспособны, но отягощены исторически сложившимся кредитным портфелем, большими вложениями в фиксированные активы, различными потерями. При объединении с другим банком этот груз увеличивается, причем существенно, и чтобы его осилить, нужно вливание средств.

Стихийный передел клиентского рынка, начавшийся в августе 1998 г., относительно стабилизировался. Теперь клиенты начинают думать уже не только о расчетном обслуживании, но и о других операциях, изучают не только уровень надежности того или иного банка, но и его возможности в предоставлении различных услуг. Сейчас начинается новое перераспределение.

В этой связи с уверенностью можно сказать, что филиалы московских банков вновь займут свою нишу на региональных рынках. Это могут быть как новые для регионов банки, так и окрепшие старые. Так уж исторически сложилось, что финансовых ресурсов в Москве больше. Если к этому добавить, что и кредитные ставки в Москве ниже, то выгода становится очевидной. Другой вопрос, как будет развиваться ситуация в экономике России в целом. Стабильность в регионах становится тем решающим фактором, который будет определять присутствие московских банков.

Двумя причинами, которые всегда будут заставлять банки смотреть в сторону регионов, являются: - возможность привлечения дополнительных ресурсов клиентуры в условиях их ограниченности на рынке функционирования головной организации, а также быстрого расширения рентабельных операций;

- необходимость сопровождения операций крупных клиентов банка. Актуальность темы диссертационной работы обусловлена еще и тем, что в последнее время коммерческие банки все активнее начинают участвовать в непосредственном развитии регионов. Наряду с ведением ими счетов региональных таможенных подразделений, подразделений Госналогслужбы, Администраций регионов и ряда других госструктур, они в последнее время стали проводить и ряд активных и агентских операций на региональном уровне: кредитование местных администраций, обслуживание региональных облигационных и вексельных займов, финансирование конкретных инвестиционных проектов. Все вышеперечисленные операции проводятся, как правило, через региональную сеть банков: филиалы, дополнительные офисы, дочерние банки.

Активное развитие региональных банковских сетей в России началось не так давно, чем обусловлено большое количество проблем, появляющихся во взаимодействии головных организаций (или материнских банков) и их региональных подразделений (или дочерних банков). В настоящий момент данная область банковского менеджмента в России полна вопросов.

К тому же, данная тема не получила, на мой взгляд, должного освещения в отечественной специальной литературе, что усиливает ее проблематику.

Проблема развития банками сетей своих региональных филиалов имеет помимо чисто экономического, еще и социальный аспект.

В России, например, проблемы, связанные с получением населением ряда регионов банковских услуг и проистекающие из-за недостатка банковских учреждений на больших территориях страны, еще более усугубились после августовского финансового кризиса 1998г.

Если до кризиса в отдельных регионах России имелось всего по 1-2 кредитной организации, то после банкротства немалого их числа в течение 1998-1999 гг. некоторые регионы и вовсе лишились конкурентных условий, удовлетворяющих потребности населения в банковском обслуживании.

Общее количество банковских учреждений (кредитных организаций и их филиалов) уменьшилось в 1998 г. на 2128, или на 29,5%, а в 1999 г. - еще на 657, или почти на 11% (65, с. 55). У нас, к сожалению, до сих пор не проводилось детальных исследований банковского обслуживания в региональном разрезе, и вряд ли кто может в данный момент назвать процент населения страны, реально сталкивающийся с отсутствием в своей местности того или иного банковского учреждения. Эти сложности с обслуживанием обостряются из-за продолжающегося закрытия филиалов банков, в том числе и расположенных в отдаленных районах.

Диссертационная работа посвящена главным образом организационно-экономическим основам функционирования региональной сети коммерческих банков. На мой взгляд, именно данная тема на сегодняшний день заслуживает наибольшего внимания в области регионального развития банков как представляющая собой базис для развития прочих тем в данной области, к которым в том числе можно, например, отнести и проведение филиалами различных операций, и специализацию филиалов, и анализ эффективности работы региональной сети коммерческого банка, и прочие темы.

Наиболее острыми практическими вопросами, стоящими перед российскими банками, стремящимися к созданию разветвленной региональной сети, являются:

- определение обоснованных границ самостоятельности региональных учреждений банка;

- определение оптимальных критериев оценки деятельности региональной сети банка;

- оптимизация организационной структуры региональных учреждений банка и связанных с их работой соответствующих подразделений в головной организации;

- улучшение обслуживания клиентуры банка посредством межфилиальных переводов и предоставление крупным клиентам банка, имеющим региональные филиалы, качественных банковских услуг через региональную сеть;

- выработка оптимальных мер контроля за деятельностью региональных учреждений;

- выработка критериев оценки целесообразности открытия того или иного банковского регионального подразделения в зависимости от ряда факторов, включая оценку привлекательности для данных целей региона;

- разработка стратегии регионального развития банка.

Это обусловило выбор темы диссертации и основные направления проведенного исследования.

Целью диссертационной работы является исследование экономического механизма взаимодействия элементов региональной сети коммерческого банка и разработка на этой основе теоретических положений и практических рекомендаций по повышению эффективности деятельности российских коммерческих банков, обладающих разветвленными региональными сетями.

Достижение поставленной цели осуществлено путем постановки и решения ряда задач:

- определения причин и целей регионального развития коммерческих банков в условиях рыночной экономики;

- систематизации и анализа основных форм проникновения банков на региональные рынки;

- определения экономических и юридических основ деятельности региональных банковских подразделений;

- разработки теоретических положений организации, регулирования и контроля за деятельностью региональной сети коммерческого банка, а также систематизации и анализа банковской практики в этой области;

- анализа практики разработки и реализации российскими коммерческими банками стратегии своего регионального развития;

- определения направлений совершенствования организации и управления региональными сетями российских коммерческих банков;

- разработки практических рекомендаций по решению проблем, стоящих перед российскими коммерческими банками в области создания и функционирования их региональных сетей.

Предметом исследования является экономический механизм функционирования региональной сети коммерческого банка.

Объектом исследования выступает коммерческий банк, обладающий разветвленной региональной сетью.

Разработка темы опирается на труды ведущих российских специалистов в области банковского дела, а также науки управления, являющихся представителями школ Финансовой академии при Правительстве РФ, Московского государственного университета, Всероссийского заочного финансово-экономического института, Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, представителей североамериканской и британской школ банковского дела и менеджмента.

Информационную базу исследования составляют материалы отечественных и зарубежных коммерческих банков, статистические данные, публикуемые Центральным банком и рядом информационных агентств, монографическая литература ведущих экономистов, публикации в российской периодической печати, банковское законодательство России и стран с развитой рыночной экономикой. Большое значение в процессе выполнения работы имели информационные материалы, собранные и обработанные автором во время работы в Управлениях регионального развития и региональных учреждений Внешторгбанка, Клиентском департаменте Внешторгбанка и в филиале Внешторгбанка в г. Новороссийске, а также опыт работы в качестве члена Наблюдательных советов таких банков, как: Ульяновсквнешторгбанк (г. Ульяновск), Кубаньвнешторгбанк (г. Краснодар) и Внешторгбанк Азиатско-Тихоокеанского региона (г. Владивосток).

При изучении и обработке материалов основным являлся диалектический метод научного познания. Применялись такие общие методы научного познания, как наблюдение и сравнение. Также были использованы и общетеоретические методы, такие как: научная абстракция, моделирование, анализ и синтез, методы группировки и сравнения, системно-структурный подход.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

- на основе систематизации содержащихся в специальной литературе определений территориальных банковских подразделений и используемой на практике терминологии, сформулирована дефиниция "региональная сеть коммерческого банка";

- разработана классификация типов филиалов коммерческого банка на основе причин их организации в регионах;

систематизированы, частично дополнены и развиты принципы функционирования отдельных элементов региональной сети коммерческого банка;

систематизированы различные варианты организации (открытия) региональных структурных подразделений коммерческого банка и описана вербальная модель открытия филиала коммерческого банка;

- разработана классификация типов взаимодействия головной организации коммерческого банка с сетью его филиалов;

- разработаны критерии оценки эффективности контроля за деятельностью региональной сети коммерческого банка;

- разработаны основные положения стратегии регионального развития гипотетического коммерческого банка;

- выделена группа рисков в работе коммерческих банков, сопряженных с их региональной деятельностью, и разработана их классификация.

Практическая значимость работы заключается в том, что основные результаты проведенного исследования направлены на широкое использование в практической деятельности российских коммерческих банков. В частности, практическую значимость имеют:

- методика оценки региона для открытия на его территории обособленного структурного подразделения коммерческого банка;

- методика оценки целесообразности открытия филиала или дополнительного офиса коммерческого банка;

- рекомендации по применению различных вариантов организации (открытия) региональных подразделений коммерческого банка;

методика определения скорректированного финансового результата деятельности филиала коммерческого банка;

- рекомендации по применению различных методов регулирования и контроля за деятельностью филиалов коммерческих банков и дочерних банков;

- способы минимизации рисков в работе коммерческих банков, сопряженных с их региональной деятельностью;

- проекты типовых форм ряда документов, касающихся регионального развития коммерческих банков.

Научные результаты нашли отражение в двух публикациях: "Почему банки идут в другие регионы" (Банковская газета. - 2000. - N11. - 0,5 п.л.) и "Как организовать филиальную сеть?" (Банковская газета. - 2000. - N12. - 0,5 п.л.).

## Понятие, формы и юридические основы деятельности региональной сети коммерческого банка

Региональная сеть банка состоит из своих элементов, к которым можно отнести все территориальные обособленные структурные подразделения банка, а также регаональные банки, в уставных капиталах которых участвует данный банк. Существуют юридические, установленные законодательством определения практически каждому из элементов региональной сети коммерческого банка (будут приведены в работе далее).

Таким образом, основываясь на юридическом подходе к данному вопросу, региональную сеть коммерческого банка можно представить в виде совокупности следующих ее элементов: внешних территориально обособленных подразделений коммерческого банка, к которым относят филиалы и представительства; внутренних структурных подразделений вне местанахождения головной организации и филиала (дополнительные офисы банков и филиалов банков, операционные кассы вне кассового узла банков и филиалов банков, а также пункты обмена валюты), а также дочерних, ассоциированных и прочих региональных банков.

Перед дальнейшим раскрытием сути термина "региональная сеть коммерческого банка" хотелось бы несколько акцентировать внимание на том обстоятельстве, что за годы существования в современной России системы коммерческих банков постоянно менялась терминология, касающаяся региональных аспектов их деятельности. Причем это происходило как в практике работы банков, так и по линии нормативных документов Госбанка. Так, например, подразделение банка, находящееся по месту его регистрации, сменило уже три наименования: головная контора (так этот термин выглядит, например, в телеграмме ЦБ РФ от 29.06.93 N 112-93 "О режиме работы главных территориальных управлений Банка России с порядком ведения открытой позиции" (30) или в Письме ЦБ РФ от 15.02.94 N 25-0-82 "Об информационных материалах, подготовленных по итогам семинара-совещания руководителей инспекционных подразделений" (27)), главная контора (так именовалось и продолжает наименоваться данное подразделение в практике работы ряда коммерческих банков, например Внешторгбанка образца 1998-1999 г.г., что было закреплено соответствующими внутренними нормативными документами банка), головной офис (согласно Инструкции N 75-И от 23.07.98 "О порядке применения федеральных законов, регламентирующих процедуру регистрации кредитных организаций и лицензирования банковской деятельности" (9)). В последнее время данное подразделение именуется как головная организация (так, например, его наименование выглядит в редакции от 07.06.2000 к Указанию Банка России от 24.10.97 N 7-У "О порядке составления и представления отчетности кредитными организациями в Центральный банк Российской Федерации" (18)).

Такая же ситуация и с так называемыми внутренними структурными подразделениями кредитных организаций, расположенными вне места их регистрации. Так, например, во все той же Инструкции Центробанка N 49 от 27.09.97 "О порядке регистрации кредитных организаций и лицензирования банковской деятельности" (13) существовали термины: операционная касса вне кассового узла и дополнительный офис, однако не приводится их определение. Впервые это было сделано в Инструкции Банка России N 75-И от 23.07.98 "О порядке применения федеральных законов, регламентирующих процедуру регистрации кредитных организаций и лицензирования банковской деятельности" (9). В банковской же практике эти подразделения обычно именовались как отделения банков или же сберегательные кассы согласно практике работы такого банка, как СБС-АГРО. Иногда же и вовсе происходило смешение понятий, и те подразделения, которые сейчас называют дополнительными офисами (а ранее называли отделениями), именовались филиалами. Путаница происходит и по сей день.

Эта ситуация, на мой взгляд, должна быть раз и на всегда разрешена хотя бы с целью возможности в дальнейшем беспрепятственного делового общения.

## Организация региональной сети коммерческого банка

Первая - это непосредственный процесс создания региональной сети и вторая -структура региональной сети, процесс ее функционирования и взаимодействия с головной конторой (материнским банком).

Начну с рассмотрения вопроса о создании региональной сети банка.

Основной направляющей силой банка в вопросах создания тех или иных региональных подразделений является маркетинговый подход к управлению банком. Именно с помощью него банк сможет с большей точностью прогнозировать те или иные показатели своей деятельности, а также ставить цели и задачи для как можно более близкого достижения прогнозных величин.

Для создания какого - либо элемента региональной сети банка (будь то филиал или региональный банк) необходимы объективные предпосылки. И руководству банка необходимо их выявить. Этому служат маркетинговые разработки.

Необходимо понять и определить, в каком положении находится банк в данный момент времени. Далее следует спрогнозировать, что ожидает банк при существующем положении дел. Требуется понять, каково влияние внешней среды.

После этого руководству следует вь Двинуть цели перед банком (другими словами дать вариант ответа на вопрос: "Что надо сделать, чтобы исправить/сохранить ситуацию?"). Необходимо оценить эти цели (почему надо именно так?). Следующим этапом идет принятие решения для стратегического планирования (какой должна быть иерархия задач, решение которых необходимо для достижения главной конечной цели?). Далее идет процесс стратегического планирования деятельности банка. Он включает в себя выдвижение различных стратегий (как нужно действовать, чтобы достичь цели?), выбор стратегии (какая стратегия лучше и почему?) и принятие решения о разработке тактики. Именно на этом этапе, в случае, если в задачи банка входит так или иначе открытие определенных региональных подразделений, что обязательно должно содержаться в стратегии банка, происходит выработка стратегии регионального развития банка. Она должна быть основана на глобальной стратегии банка.

Пожалуй, основными побудительными моментами в вопросе принятия решения об организации тех или иных региональных учреждений являются решения по следующим вопросам, выясняемым в ходе маркетингового исследования положения банка на рынке:

- достаточна ли ресурсная база банка и его потенциал для достижения поставленных перед банком целей;

- как распределены средства между различными рынками, сегментами.

Итак, допустим, банк решает, что ресурсную базу целесообразно расширить за счет присутствия в регионах. Также он прогнозирует, что проведение ряда активных операций в регионах может быть неплохой альтернативой для операций, проводимых им на том рынке, где он располагается.

Фактически - это "зеленый свет" началу проработки вопроса организации региональной сети банка.

Еще раз хотелось бы вернуться к тому, что любой из мотивов создания филиала должен рассматриваться через призму общебанковского видения данного вопроса и так или иначе отражаться в общей стратегии банка. Так, например, увеличение объема и диверсификацию источников привлечения ресурсов можно проводить на основе ориентации на традиционную клиентуру банка, а можно привлекать новых перспективных клиентов (все зависит от стратегии банка в этой области). Если банк ставит своей задачей занять лидирующее положение на рынке розничных услуг, ему однозначно потребуется обширная филиальная сеть.

Итак, вооружившись стратегией регионального развития, банк начинает процесс создания (расширения) своей региональной сети.

## Стратегия регионального развития российских банков

Актуальность вопроса разработки коммерческими банками продуманной стратегии в регионах несомненно присуща развитию банковской системы РФ в современных условиях. И роль в этом играют следующие основные факторы:

1) Обострение конкурентной борьбы банков, одним из проявлений которой является территориальный раздел (говоря о регионах) и передел (в индустриальных центрах) рынка банковских услуг. Причина - необходимость расширения и стабилизации ресурсной базы банков. В 1996 г. данная проблема получила дополнительный импульс, когда Банк России в очередной раз повысил норматив минимально необходимого размера собственных средств функционирующих банков. В этих условиях наличие целенаправленной и обоснованной региональной стратегии становится не только важным фактором дальнейшего роста и обеспечения приемлемого уровня эффективности деятельности банков, но и предпосылкой выживания для многих из них. И в совокупности с изложенными факторами банковский кризис, охвативший ряд российских банков, рождает еще один фактор необходимости разработки банками стратегии регионального развития.

2) Активно поступающие в последнее время в крупные банки предложения о преобразовании небольших банков в их филиалы, либо дочерние банки. В данном случае необходимо оценивать, в каких формах (дочерний банк или филиал) целесообразно присутствовать в предлагаемом к рассмотрению регионе.

Наконец, третий фактор, из которого проистекает необходимость разработки банками стратегии регионального развития.

3) Территориальная неоднородность регионов России и связанная с этим необходимость их критериальной оценки. Это несомненно требует комплексного анализа ситуации в регионе, определения на основе разработанной методологической базы механизма развития и функционирования регионального учреждения банка, адекватного современным условиям.

В целом региональная политика банка должна учитывать перечень приоритетов и интересов, которые банк реализует путем расширения своего присутствия в регионах через сеть своих региональных подразделений, а также "рейтинг" регионов по привлекательности для банка, оценивающий способность того или иного региона отвечать поставленным перед ним требованиям общебанковской стратегии.

Существует множество мнений на тему разработки банком наиболее подходящей для него стратегии регионального развития. На мой взгляд, следует выделить следующие основные моменты, на которых она должна базироваться.

Во-первых, банку необходимо определить свое положение на рынке и предпочтительную для него клиентскую базу. Если банк планирует специализироваться на обслуживании крупных нефтяных предприятий, он должен решить для себя, требует ли местоположение потенциальных клиентов наличия по близости филиалов или каких-либо других региональных подразделений. В некоторых случаях обслуживание компаний может осуществляться централизованно через головную организацию, имеющую эффективную телекоммуникационную систему, такую, например, как "клиент - банк". С другой стороны, необходимо подумать об ожиданиях клиента: возможно, представители этого крупного нефтяного предприятия рассчитывают на ежедневное личное общение. В таком случае возникает вопрос: будет ли экономически выгодно создание филиала или представительства рядом с клиентом?