Бургомистренко Анна Анатольевна. Стратегия развития филиальной сети коммерческого банка : диссертация... кандидата экономических наук : 08.00.10 Саратов, 2007 175 с. РГБ ОД, 61:07-8/3374

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Теоретические основы формирования стратегии развития филиальной сети коммерческого банка 11

1.1. Филиальная есть коммерческого банка: состав и функциональные особенности 11

1.2. Место и роль филиальной сети в системе банковского сбыта„.24

13. Необходимость, сущность и элементы стратегии развития филиальной сети банка 35

1.4. Типология стратегий развития филиальной сети банка 46

Глава 2. Практика разработки и реализации стратегии развития филиальной сети коммерческого банка 57

2.1. Оценка уровня развития филиальной сети банков 57

2.2. Факторы, определяющие развитие филиальной сети банка 68

2.3. Механизм выбора и реализации стратегии развития филиальЕЮЙ сети 86

2.4. Мониторинг реализации стратегии развития филиальной сети банка 101

Глава 3 .Эффективность стратегии развития филиальной сети банка 115

3. Критерии и методы оценки эффективности развития филиальной сети 115

3.2. Направления повышения эффективности стратегии развития филиальной сети банка 139

Заключение 153

Список использованных источников 163

Приложения 169

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Одной из современных тенденций развития банковского дела в мировой практике является территориальное развитие крупного банковского бизнеса. Развитие сети внешних банковских подразделений и дочерних банков продиктовано стремлением *к*диверсификации деятельности, расширению клиентской базы и сбытовых возможностей, преодолению межбанковской конкуренции на сложившихся рынках, В России существует еще ряд объективных причин, вынуждающих банки идти по пути территориального развития.

Во-первых, одним из наиболее привлекательных с позиций рентабельности и перспектив роста является розничный банковский бизнес. Как известно, безусловным лидером в сфере банковского обслуживания физических лиц является Сбербанк России, во многом благодаря самой развитой филиальной сети. Именно значительное количество точек продаж (у банка их свыше 20 000) позволяет банку быть максимально близким к потребителю и удерживать лидирующие позиции по объему потребительского кредитования и привлечению вкладов населения. Территориальная близость играет ключевую роль и при выборе банка для обслуживания предприятиями малого и среднего бизнеса. Следовательно, развивать розничное направление без расширения сети сбыта невозможно, и российские банки стали в последние 2 года стремительно наращивать количество точек удаленного обслуживания.

Во-вторых, приход на российский рынок крупных финансовых иіроков из Европы и США вынуждает отечественные банки искать новые рыночные пиши и постепенно уходить из сегмента обслуживания крупной корпоративной клиентуры, которая преимущественно обслуживается в иностранных банках, располагающих необходимыми финансовыми ресурсами. Одной из наиболее успешных стратегий выхода на новые рынки сбыта в мировой практике считается выход на низко конкурентные региональные рынки. В России практически все регионы, за исключением Москвы и Санкт-Петербурга, являются регионами, имеющими незначительно развитую банковскую систему.

В-третьих, отчетливые тенденции консолидации бизнеса и его стремления иметь юридическую регистрацию в Москве и развитую сеть производства или торговли по регионам России приводят к необходимости банковского обслуживания на периферии через "свои" банки, что позволяет пользоваться льготными тарифами и существенно сократить издержки на расчетно-кассовое и кредитное обслуживание всего холдинга или ФПГ.

В-четвертых, как отмечают Стратегия развития банковского сектора России и Отчет о состоянии банковского сектора и банковского надзора, обеспеченность банковскими услугами в большинстве областей нашей страны находится на очень низком уровне и требует немедленных действий по изменению ситуации. По показателю числа банковских отделений на 100 тыс. жителей Россия сильно отстает от стран с развитой экономикой. Данный показатель в нашей стране находится на уровне 3 или 4 банковских отделений, в то время как в США он составляет 33 отделения, Германии - 58, Италии - 57, в среднем по ВС - 46.

Отмеченные причины в совокупности с целями по максимальному расширению возможностей банковского сбыта и роста прибыли приводят к необходимости для большинства отечественных банков пристально рассмотреть варианты территориального развития. То, что отечественные банки идут по пути региональной экспансии, также подтверждается данными статистики, которые показывают; в некоторых регионах превышение числа филиалов столичных банков над сетью "местных" составило более 20%.

Однако, несмотря на всю важность как для отдельных банков, так и для государства и банковской системы в целом вопросов стратегического развития филиальной сети отечественных банков, соответствующие законодательные инициативы пока недостаточны для адекватного роста числа банковских филиалов, а теоретико-методологическая база организации деятельности банка по расширению сети внешних подразделений практически отсутствует.

В связи с этим возникает объективная необходимость в научно обоснованном подходе к разработке и реализации стратегии развития филиальной сети коммерческих банков, которая позволила бы банкам оперативно и с

максимальной эффективностью решать вопросы открытия и повышения рентабельности банковских подразделений.

В то же время проблемы освоения новых рынков, улучшения конкурентной позиции, привлечения новых клиентов и совершенствования банковского обслуживания остаются малоизученными, большинство российских банкиров действуют па рынке, руководствуясь исключительно собственной интуицией.

Вопросы стратегического планирования и развития банковского бизнеса в настоящее время находят отражение в работах многих ученых и практических банковских работников. Среди них следует выделить исследования, проведенные И.Б. Андреевым, Л.Г. Батраковой, А.В. Буздалиным, Н.Б. Ермасовой, В,В. Киселевым, Ю,И. Коробовым, Д. МакНортон, АЛ. Мирсцким, А.Н. Орловой, МЛ. Помориной, П. Роузом, Ю.Б. Рубиным, ЇО.А.Шкуратиковой, Некоторые аспекты оценки деятельности филиалов^ банка нашли отражение в работах Л.Т. Гиляровской, Д.Ю. Козина, A.M. Ку-ташенкова, В.Д. Мехрякова, С.Н, Паневиной, З.А. Псеуш, СИ. Шкаровского. Стратегическое поведение фирмы на рынке достаточно полно освещено в работах И. Ансоффа, К. Бэрри, П. Дракера, Б, Карлофа, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Т. Питерса, А. Пулфорда, П. Смита, Дж. Эванса и некоторых :других ученых. Однако комплексное исследование, которое раскрывало бы содержание и специфику деятельности коммерческого банка по развитию филиальной сети, в настоящий момент отсутствует.

Актуальность и недостаточная научная разработанность проблем стратегического развития филиальной сети коммерческих банков в современных условиях роста российской экономики определили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

**Целью диссертационного исследования**является комплексное исследование стратегической деятельности коммерческого банка по развитию филиальной сети и разработка теоретико-методологического аппарата ее планирования, реализации и оценки эффективности.

Реализация данной цели предполагает постановку и решение следующих задач:

- исходя из отечественного и зарубежного опыта банковской деятельно  
сти с учетом существующей нормативной базы определить сущность фили  
альной сети коммерческого банка, ее функциональные особенности и роль в  
системе банковского сбыта;

-раскрыть содержание стратегии развития филиальной сети коммерческого банка и охарактеризовать ее элементы;

определить типологию стратегий развития филиальной сети банка и факторы, влияющие па выбор конкретного типа стратегии;

раскрыть механизм реализации стратегии развития филиальной сети;

исследовать имеющиеся методики оценки действующей филиальной сети банка и разработать рекомендации по совершенствованию комплексной методологии функционирования филиалов банка;

выявить и обосновать критерии и методы, позволяющие оценить эффективность стратегии развития филиальной сети коммерческого банка; *і*

определить пути повышения эффективности стратегии развития филиальной сети коммерческого банка.

**Предметом исследования**является процесс создания и функциониро  
вания совокупности обособленных, территориально удаленных банковских  
подразделений. *-*

**Объектом исследования**выступают коммерческие банки, развивающие сеть территориально удаленных внешних подразделений.

**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 рассматривается как система, интегрированная о процесс банковского менеджмента. Предлагаемые положения обосновываются с позиций логики и экономической целесообразности.

**Информационной базой**исследования послужили статистические материалы Федеральной службы по статистике, данные Банка России, отчетность кредитных организаций России и Саратовской области, информационные материалы научно-практических конференций и семинаров, материалы по проблематике исследования\* опубликованные в периодической печати (журналах "Деньги и кредит", "Банковские услуги", "Банковское дело", "Банковское обозрение", "Эксперт", "Аналитический банковский журнал", "Вопросы экономики", "Финансы и кредит", "Бизнес и байки", региональной прессе), размещенные в сети Интернет, а также собственные расчеты автора.

Наиболее важные научные результаты, отражающие вклад автора в исследование проблем банковской деятельности, а также **научную**новизну работы, состоят в следующем:

- раскрыто содержание стратегии развития филиальной сети коммерче  
ского банка и охарактеризованы ее элементы;

-на основании анализа отечественного и зарубежного опыта развития сети внешних банковских подразделений, сделаны выводы о сущности филиальной сети коммерческого банка, ее функциональных особенностях и роли в системе банковского сбыта;

разработана типология стратегий развития филиальной сети коммерческого банка на основании различных квалификационных признаков;

предложена система показателей оценки деятельности филиальной сети коммерческого банка, основанная на приемах BSC-анализа;

доказана необходимость мониторинга реализации стратегии развития филиальной сети коммерческого банка и предложена методика его проведения;

в качестве ключевого обобщающего параметра эффективности деятельности филиальной сети коммерческого банка предложено использовать показатель достижения банком эффекта масштаба от своей деятельности, который рассчитывается как отношение темпов роста прибыли банка к темпам роста издержек на содержание филиальной сети или темпам роста совокупных издержек банка;

разработаны формы стратегического и тактического планирования развития филиальной сети коммерческого банка;

-предложены пути повышения эффективности стратегии развития коммерческого банка, в частности: учет жизненного цикла банковского подразделения и банковского продукта; интегрирование стратегии развития филиальной сети банка в общую корпоративную стратегию; модернизация параметров контроля за деятельностью филиалов; повышение оперативности информационного обмена между филиалами банка и головным офисом.

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»

Основные результаты исследования могут быть непосредственно использованы в процессе преподавания дисциплин "Организация деятельности коммерческого банка", "Банковский маркетинг", "Банковский менеджмент4, а также соответствующих спецкурсов.

Ряд положений диссертации, связанных с исследованием банковского рынка, формулированием банковской стратегии и определением инструментов банковской рыночной политики, могут быть непосредственно использованы в практической деятельности по банковскому маркетингу и стратегическому планированию. В работе предложены конкретные рекомендации по

разработке и реализации стратегии развития филиальной сети коммерческого банка, а также приведены конкретные формы стратегического планирования.

Реализация практических рекомендаций будет способствовать повышению эффективности банковской деятельности, росту обеспеченности банковским обслуживанием отдаленных от центра страны регионов, повышению конкурентоспособности национального банковского сектора.

**Апробация работы.**Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на конференциях по итогам научно-исследовательской работы Саратовского государственного социально-экономического университета за 2004, 2005, 2006 гг., а также научно-практических конференциях, проходивших на базе филиала СГСЭУ в г. Ба-лаково, международной научно-практической интернет-конференции "Банковский сектор экономики: современное состояние, перспективы развития" (2006 г.). Наиболее существенные положения и результаты исследования нашли свое отражение в 9 публикациях автора общим объемом 4,0 пл. Выполненные научные разработки используются в учебном процессе кафедры банковского дела Саратовского государственного социально-экономического университета. Ряд положений, содержащихся в диссертации и высказанных в опубликованных работах, внедрены в деятельности Саратовского отделения Поволжского банка Сбербанка РФ, а также ЗАО АКБ "Экспресс-Волга" (г, Саратов).

Результаты исследования используются в учебном процессе в Саратовском государственном социально-экономическом университете.

**Структура диссертации**обусловлена целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы по теме исследования и приложений.

В *первой главе*исследования 'Теоретические основы формирования стратегии развития филиальной сети коммерческого банка" раскрываются правовые основы функционирования обособленных внешних подразделений коммерческого банка, исследуются сущность филиальной сети банка и ее состав, а также выявляются функциональные особенности банковского филиала, и определяется место филиальной сети банка в системе банковского сбы-

та. Особое внимание уделяется вопросам необходимости, сущности и содержания стратегии развития филиальной сети банка. Дается авторская классификация возможных вариантов стратегии развития банковских филиалов, и определяются параметры их выбора.

Во *второй главе*работы "Практика разработки и реализации стратегии развития филиальной сети коммерческого банка" исследуется практика реализации стратегии филиальной сети банка. Подробно рассматривается механизм разработки и реализации стратегии развития филиалов с учетом различных внешних и внутренних факторов. Приводится методология оценки деятельности существующей филиальной сети. Дается обоснование мониторинга реализуемой стратегии, и приводится методика его проведения.

*Третья глава*"Эффективность стратегии развития филиальной сети банка" раскрывает параметры оценки эффективности реализуемой банком стратегии развития филиальной сети и характеризует основные направления ее повышения с учетом российского и зарубежного опыта.

## Филиальная есть коммерческого банка: состав и функциональные особенности

В Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008г., принятой Правительством и Центральным банком Российской Федерации определено, что "основной целью развития банковского сектора на среднесрочную перспективу является повышение устойчивости банковской системы и эффективности функционирования банковского сектора...Правительство Российской Федерации и Банк России исходят из необходимости развития в банковском секторе условий для справедливой конкуренции, расширения спектра банковских услуг, повышения привлекательности и доступности банковских услуг для населения. Стратегическая перспектива развития структуры банковского сектора состоит в оптимальном сочетании крупных многофилиальных банков, региональных банков средней и небольшой величины, банков, специализирующихся на отдельных услугах (потребительском кредитовании, ипотеке, кредитовании малого и среднего бизнеса), расчетных и депозити о-кредитных небанковских кредитных организаций1 1.

Необходимость развития филиальной сети кредитных организаций вызвана недостаточной обеспеченностью российских территорий банковскими услугами. Как отмечено в Отчете о состоянии банковского сектора и банковского надзора в 2005 г., по итогам 2004 г. наилучшую обеспеченность банковскими услугами2 имеет Северо-западный федеральный округ, где совокупный индекс обеспеченности банковскими услугами был на 27% выше, чем в среднем по России. При этом соотношение активов и объема выданных в округе кредитов с валовым региональным продуктом превышало среднероссийский уровень на 41 и 27% соответственно. Доля депозитов физических лиц в соотношении с их доходами в этом федеральном округе также была наиболее высокой по России. Совокупный уровень обеспеченности выше среднероссийского уровня зафиксирован также в Приволжском федеральном округе.

Наименее обеспеченным банковскими услугами остается Сибирский федеральный округ, хотя в результате роста уровня обеспеченности его отставание по этому показателю от Южного, Уральского и Дальневосточного округов в 2004 г, стало минимальным (при этом по институциональной насыщенности банковскими услугами, то есть по количеству кредитных организаций и филиалов на душу населения, Уральский и Дальневосточный федеральный округа уверенно лидируют). Наименьший уровень обеспеченности банковскими услугами среди субъектов Российской Федерации зафиксирован в Республиках Ингушетия и Дагестан,

На начало 2005 г, (как и годом ранее) в 13 субъектах Российской Федерации (Брянская, Курская, Липецкая, Орловская, Тамбовская, Новгородская, Пензенская, Читинская области, Республики Бурятия, Калмыкия, Ингушетия, Карелия и Марий Эл) число действующих местных кредитных организаций не превышало двух. В 2 субъектах Российской Федерации (Еврейская АО, Чукотский АО) действующие кредитные организации по состоянию на 1-01.05, как и в предыдущие годы, отсутствовали. Таким образом, обеспеченность регионов банковскими услугами в последние годы существенно не меняется, а сохранение определенной дифференциации между регионами по этому показателю объясняется прежде всего неравномерностью их экономического развития.

Приведенные данные показывают, что повышение обеспеченности банковскими услугами во всех округах, за исключением Центрального, возможно в первую очередь за счет развития филиальной сети банков,

## Оценка уровня развития филиальной сети банков

В начале исследования мы уже отмечали, что территория России недостаточно охвачена банковскими подразделениями. При этом, несмотря на активное открытие банками федерального уровня подразделений и удаленных точек обслуживания, доступность банковских услуг для той части населения, которая не проживает в городах миллионниках, находится на низком уровне.

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. Так, за первые полгода 2006 г. банков стало на 24 меньше, н теперь их число составило 1229, Одновременно наблюдается тенденция роста числа филиалов действующих банков - за 2005 г. их стало на 51 больше (на начало 2006 г. общее количество филиалов - 3295). Как отмечается в Отчете о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2005 году, в 2005 г. увеличилось число внутренних структурных подразделений, таких как дополнительные офисы и кредитно-кассовые офисы. Их общее количество за год увеличилось на 1964 единицы и составило на начало 2006 г, 29 634 против 27 670 на начало 2005 г. Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что количество банковской системы перерастает в качество. Однако если обратить внимание на тот факт, что более 50% банков и 22% филиалов сосредоточены в Центральном федеральном округе, можно с уверенностью сказать, что российская банковская система отличается количественной неразвитостью по удаленным от центра округам- Анализ обеспеченности банковскими услугами, проводимый Банком России свидетельствует также о недостаточно развитой банковской системе, В Южном, Дальневосточном, Уральском и Сибирском федеральных округах обеспеченность банковскими услугами ниже среднероссийского уровня. Кроме того, на начало 2006 г. в 14 субъектах Российской Федерации число действующих местных кредитных организаций не превышало двух, В 3 субъектах РФ по состоянию на 1.01.06, как и в предыдущие годы, действуюпше банки вообще отсутствовали. Следовательно, предлагать банковские услуги в этих регионах могут лишь ино-региональиые банки за счет филиалов и иных подразделений.

На первое июля 2006 года в РФ насчитывалось, по данным ЦБ, 1221 банк, общее число филиалов которых составило 3243, За первое полугодие 2006 т. филиальная сеть сократилась па 52 организации. Самым филиальным является Центральный регион, при этом на Москву и Московскую область приходится 40% организаций. Столица с окрестностями выбивается из общей картины по количеству присутствия филиалов других регионов: порядка 60% организаций принадлежит непосредственно Центральному региону. Наибольшее присутствие «иммигрантов» ощутимо в Сибирском регионе, где местным организациям принадлежит только 12%» филиальной сети региона. В среднем же по России показатель присутствия региональных «иммигрантов» составляет порядка 25%.

## Критерии и методы оценки эффективности развития филиальной сети

Необходимо отметить, что большинство коммерческих банков не проводит комплексной оценки деятельности филиальной сети, отрапичивая анализ оценкой работы отдельных филиалов. При этом зачастую в основу определения эффективности деятельности филиала положен анализ выполнения структурным подразделением банка бизнес-плана. Бизнес-план оперирует в основном количественными параметрами, отражающими рост объемных показателей банковской деятельности и сопряженных с этим ростом рисков.

Так, Сберегательный банк РФ в качестве основных параметров оценки деятельности филиала рассматривает;

1 .Прибыль от вида бизнеса (П), которая рассчитывается как разность доходов и расходов по виду бизнеса»

(1)П=Д-Р, где Д- объем доходов от вида бизнеса за анализируемый период;

Р - объем расходов по виду бизнеса за анализируемый период (в рублевом эквиваленте),

2. Рентабельность R1 к объему по виду бизнеса рассчитывается по следующей формуле: для активных операций: Я

Убизнеса где Убизнеса - для активных операций - суммарный фактический среднедневной остаток по всем статьям размещенных средств, относящихся к данному виду бизнеса, за анализируемый период; для пассивных операций -суммарный фактический среднедневной остаток по всем статьям привлечепных средств, относящихся к данному виду бизнеса, за вычетом обязательных резервов, депонируемых в Банке России по указанным статьям привлеченных средств за анализируемый период,

НФОРЮРГЛ) Нфоррув , Дфорйлг? 1"1 - норматив обязательных резервов, депонируемых в Банке России по привлеченным средствам юридических лиц, физических лиц в российских рублях и физических лиц в иностранной валюте,

3, Рентабельность R2 к затратам по виду бизнеса рассчитывается по сле

дующей формуле:

4. Внутренняя стоимость банковских услуг по виду бизнеса (ВСБУ) рас

считывается по следующей формуле: где Ркосбне - косвенные непроцептные расходы,

К косвенным непроцентным расходом по методике банка относятся:

Административно-хозяйственные и операционные расходы,

Расходы на оплату труда,

Налоги, установленные законодательством, относимые на расходы банка.

Возмещение центр&чизованно уплаченных сумм налоговых платежей.

Социальный налог

Косвенные непроцентные расходы рассчитываются косвенным путем с использованием одного из следующих среднеквартальных показателей на усмотрение структурного подразделения банка, проводящего расчет:

численность сотрудников;

фонд оплаты труда сотрудников по должностным окладам;

фонд оплаты труда сотрудников с учетом премирования.

Среднеквартальный показатель рассчитывается как среднее арифметическое фактического показателя на начало и конец анализируемого периода.

По выбранному показателю производится расчет:

по всем сотрудникам по бизнес-персоналу по небизнес-персоналу по сотрудникам, относящимся к данному Виду бизнеса Отнесение сотрудников к бизнес-персоналу и небизнес-персоналу производится в соответствии с внутренними регламентами банка. Отнесение сотрудников к данному виду бизнеса производится экспертным путем с учетом фактического количества операций по различным направлениям деятельности и данных о трудоемкости операций, совершенных сотрудниками бизнес-подразделений в анализируемом периоде. где М - Аїрегированньїе группировки статей доходов и расходов по виду бизнеса.

Однако, анализ, проводимый на основании приведенных показателей позволяет судить лишь об экономической эффективности ведения бизнеса филиалами банка, но не дает возможности определить совокупную эффективность сбытовой сети и выявить имеющиеся у филиала проблемы деятельности, а также не дает представления об окупаемости затрат на открытие филиала.