Быков Павел Валентинович. Управление рентабельностью коммерческих подразделений в современном российском банке : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 1998 107 c. РГБ ОД, 61:98-8/835-4

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Управление рентабельностью подразделений банка в системе финансового менеджмента

1.1. Финансовые методы как инструмент внутрихозяйственного управления: история и современное состояние 8

1.2. Возможность практического использования финансовых методов управления в банковской сфере 24

1.3. Оценка рентабельности деятельности подразделений как необходимый элемент внутрибанковского менеджмента 44

Глава 2. Проблемы внедрения новых методов в практику внутрибанковского финансового менеджмента

2.1. Управление рентабельностью деятельности филиалов и отделений банка 52

2.2. Управление рентабельностью деятельности комплексных отделов банка 74

2.3. Управление рентабельностью деятельности функционально специализированных отделов банка 81

2.4. Некоторые результаты апробации новых методов внутрихозяйственного управления 95

Выводы по результатам исследования 101

Библиография 103

**Введение к работе**

Рентабельность является важнейшим требованием к деятельности любого хозяйствующего субъекта. В практике финансового менеджмента она определяется как отношение фактического дохода за вычетом связанных с его получением затрат к доходу до вычета этих затрат. На всем протяжении первого этапа рыночной трансформации финансово-кредитной системы России высокий уровень данного показателя деятельности коммерческих банков обеспечивался в первую очередь благоприятной для них ситуацией на финансовых рынках.

Доступность льготных кредитов Центрального банка, стабильное падение курса рубля на межбанковской валютной бирже, повышенная доходность государственных краткосрочных ценных бумаг гарантировали им уникально высокий уровень рентабельности. Относительная стабилизация общей экономической ситуации в период 1996-1997 гг. отразилась прежде всего на состоянии финансовых рынков, резко снизив их потенциальную доходность. Одновременно увеличивалась и степень конкурентности этих рынков, ужесточались требования к их участникам. В этих условиях банковские учреждения вынуждены обратить внимание на ранее игнорируемые резервы повышения рентабельности собственной деятельности. Одним из них является рентабельность коммерческих отделов банка, т.е. основной категории его структурных подразделений "... отвечающих за производство и сбыт услуг банковским клиентам..."1.

Объектом диссертационной работы определяется финансовый менеджмент в банковских учреждениях, непосредственным же предметом исследования - рентабельность деятельности их структурных подразделений. Она зависит от многих факторов, одним из которых является эффективность внутрибанковского менеджмента. Основным преимуществом работы в этом направлении является относительно низкий уровень затрат на реализацию соответствующих мероприятий. Прочие резервы

повышения рентабельности, как показывает опыт, этим качеством не обладают. Подтверждением данного тезиса служит оценка затрат на расширение номенклатуры реализуемых банковских продуктов, внедрение принципиально новых технологий обслуживания клиентов, реорганизацию организационной структуры управления. Все они связаны с предварительными инвестициями, дополнительными трудозатратами, а в части структурной реорганизации - значительными сроками реализации.

В диссертационной работе рассматривается возможность решения исследуемой проблемы за счет использования финансовых методов в практике внутрибанковского менеджмента. В отличие от традиционных форм экономического воздействия персонифицированного характера, используемых в рамках кадрового направления деятельности, они имеют групповую направленность. Обеспечивая постоянно действующую мотивацию подразделений к повышению продуктивности, рассматриваемые методы способствуют переносу основного объема этой работы на децентрализованный уровень управления. Кроме того они оказывают позитивное воздействие и на другие направления их развития - прежде всего технологическое и кадровое. Указанные выше факторы обуславливают актуальность избранной темы.

Степень разработанности проблемы определяется особыми условиями внедрения новых методов управления при переходе к рыночной экономике. На стадии своего становления на рынке российские банки приняли за основу западную модель внутрибанковского менеджмента. Она практически полностью отрицает целесообразность использования экономических методов в системе управленческих отношениях между организацией в целом и ее структурными подразделениями. В научных трудах и прикладных научно-методических пособиях таких известных зарубежных авторов как М. Вудкок, Э. Лоулер, Д. МакНоттон, М. Мескон, Л.Портер, П.Роуз, Ф. Тейлор, Ф. Хедоури и др. вопросы использования методов экономической мотивации внутри организации рассматриваются лишь применительно к управлению персоналом. В работах же российских ученых, специализирующихся в области банковского дела и финансового менеджмента, этому вопросу также не уделяется необходимого

внимания. Труды О.И. Лаврушина, М.А. Песселя, В.М. Усоскина, А.Д.Голубовича, Е.И. Стояновой, А.В. Шеремета и других авторов посвящены проблеме формирования финансовой стратегии современного российского банка, а также традиционным направлениям финансового менеджмента - управлению собственным и привлеченным капиталом, ликвидностью, конкретными финансовыми операциями, анализу и внутреннему аудиту. Отношения же между банком в целом и его структурными подразделениями рассматривается лишь в контексте организационно-административного взаимодействия.

Определенный опыт использования финансовых методов управления рентабельностью на внутрихозяйственном уровне был накоплен в нашей стране в период плановой экономики. В середине 80-х годов, в связи с переходом большинства предприятий на режим самофинансирования, они получили широкое распространение в строительстве, промышленности и на транспорте. Однако их внедрение практически не затронуло банковскую систему, продолжавшую действовать в условиях жесткой централизации управления, опирающегося исключительно на административные методы. Показательно, что подобная ситуация сохранилась и в коммерческих банках, большинство из которых создавалось как изначально негосударственные структуры. Таким образом рассматриваемая проблема до настоящего времени не получила освещения ни в профильных научных исследованиях, ни в прикладных разработках.

Научная новизна диссертационной работы определяется самой предметной областью исследования и его результатами. Впервые исследуется проблема применения экономических методов управления рентабельностью кредитной организации на внутрихозяйственном уровне. До настоящего времени она решалась исключительно на основе централизованных методов административного характера. Соискателем доказывается их недостаточная эффективность, определяемая специфичными условиями функционирования современных отечественных банков. В процессе исследования были получены следующие, наиболее важные, научные результаты:

1. Выявлены основные факторы, затрудняющие использование экономических методов внутрихозяйственного управления в банковском секторе экономики:

• невозможность точного определения вклада конкретных коммерческих отделов различной функциональной специализации в конечные финансовые результаты кредитной организации;

• большая, чем в других отраслях, степень неравномерности загрузки коммерческих отделов одного и того же банка, определяемая постоянными изменениями конъюнктуры спроса на соответствующих сегментах рынка;

угроза обеспечению приоритетности корпоративных интересов банка при появлении у коммерческих отделов прямых экономических стимулов к повышению соб ственной рентабельности;

традиционный консерватизм руководства кредитных организаций как субъектив ный фактор, препятствующий внедрению любых новых методов управления, уве- личивающих вероятность потенциальных рисков.

2. Доказана возможность практического использования этих методов при соблюдении следующих методических условий:

• наличие стабильных в течение продолжительного периода финансовых нормати- вов как основы расчета собственных фондов подразделений;

• обеспечение относительно равных стартовых условий для соответствующих струк турных подразделений путем использования специальных корректирующих коэффициентов;

• создание в составе штабных подразделений банка службы внутреннего аудита, ос- новной задачей которой определяется финансовый контроль за правильностью

расчета и использования средств, выделенных для мотивации коммерческих отде- лов.

3. Разработаны нормативы для расчета собственных фондов различных типов коммерческих отделов банка в зависимости от фактически обеспеченной ими рентабельности.

4. Разработан механизм внутрихозяйственного управления деятельностью коммерческих подразделений, дифференцированный по трем их базовым типам - филиал (или отделение) банка, комплексный и функционально специализированный2 отдел.

## Финансовые методы как инструмент внутрихозяйственного управления: история и современное состояние

В условиях рыночной экономики управление производственными подразделениями предприятия осуществляется с использованием преимущественно административных методов. Управленческие решения, проходящие по всей иерархической вертикали инстанций, имеют строго директивный характер. Персонифицированную ответственность за их исполнение несут руководители подразделений, в свою очередь наделенные необходимыми полномочиями для распределения полученных заданий между подчиненными. При этом какой-либо дополнительной мотивации успешного их исполнения для подразделений в целом не предусматривается. Принципиальная организация взаимодействия соподчиненых инстанций может быть таким образом отражена следующей упрощенной схемой:

Взаимодействие администрации и производственных подразделений ДИРЕКЦИЯ стратегические цели и сводные показатели

Штабные службы отчет об исполнении заданий конкретизированные плановые задания

Производственные подразделения

Подобный подход используется любыми типами хозяйствующих субъектов за исключением крупнейших транснациональных корпораций, многозвенная иерархия инстанций в которых делает проблематичной саму возможность жесткой централизации управления. В таких структурах допускается расширение полномочий руководителей выделенных в организационной структуре управления (далее по тексту -"ОСУ") производств, филиалов, дочерних фирм. Для этого им выделяются соответствующие финансовые ресурсы, которые подлежат децентрализованному распределению. В некоторых случаях для крупных подразделений многопрофильных корпораций и холдингов может устанавливаться определенная зависимость между фактически обеспеченными хозяйственными результатами и размерами собственных целевых финансовых фондов.

Зарубежными учеными, специализирующимися на проблемах производственного и финансового менеджмента, такая практика объясняется нецелесообразностью какой-либо экономической мотивации структурных подразделений. Их функциональные обязанности четко определены соответствующими внутренними регламентами, за исполнение которых несут прямую административную ответственность персонально руководители этих подразделений. Даже в области персонального менеджмента экономические методы применяются в минимальном объеме, необходимая мотивация сотрудников обеспечивается самим фактом сохранения отношений трудового найма и вытекающей из него прямой оплаты труда. Таким образом зарубежный опыт по предметной области диссертационного исследования практически отсутствует.

Между тем отечественная наука уже с середины 30-х годов вплотную занималась вопросами развития именно экономических методов внутрихозяйственного управления, получивших наименование внутрихозяйственного расчета. Основным его содержанием было установление зависимости между фактически обеспеченными подразделением результатами (например, валовым объемом производства) и размером выделяемого ему фонда материального поощрения. Дополнительное развитие рассматриваемый метод получил в середине 80-х годов в связи с переходом большинства отечественных предприятий на режим самофинансирования. Именно в то время широко распространились новые экономические механизмы, а именно коллективная форма организации труда и внутрихозяйственный арендный подряд.

Данные формы выступали как качественно новая ступень развития внутрихозяйственного расчета, предполагая существенно более высокий уровень экономической самостоятельности производственных подразделений. В частности коллективная (или бригадная) форма организации труда устанавливала прямую зависимость между объемом фактически произведенных подразделением работ или услуг и размерами всего фонда оплаты труда его сотрудников. При этом подразделение было вправе самостоятельно осуществлять распределение данного фонда между своими работниками, используя как типовые методики унифицированного для организации характера, так и аналогичные собственные разработки.

## Возможность практического использования финансовых методов управления в банковской сфере

Управление рентабельностью деятельности основной категории структурных подразделений банка - коммерческих отделов выступает в качестве одного из базовых направлений финансового менеджмента. Для ее оценки используются разнообразные коэффициенты и показатели, которые будут рассмотрены ниже. Универсальным же оценочным показателем обычно служит отношение обеспеченных подразделением дохода за вычетом связанных с его получением затрат к доходу до вычета этих затрат. Теория финансового менеджмента предлагает достаточно широкую номенклатуру методов решения этой задачи. Опираясь на уже приведенную выше формулу расчета данного показателя, можно провести их предметную систематизацию. Выражая динамику соотношения дохода и затрат по его достижению, рентабельность может быть повышена двумя путями.

Первый вариант связан с использованием благоприятной для конкретного банка конъюнктуры рынка или имеющихся у него конкурентных преимуіцеств. Это позволяет ему сохраняя прежний уровень собственных затрат на осуществление финансово-хозяйственной деятельности получать дополнительный доход за счет удорожания продуктов и услуг. Естественно, что к указанным выше затратам не относятся расходы по привлечению финансовых ресурсов. Наиболее показательным примером реализации подобного варианта выступает возможные подходы к формированию процентной политики банка - одному из базовых направлений стратегии финансового менеджмента. Основным содержанием этой политики является изменение уровня процентных ставок по привлекаемым и размещаемым ресурсам. Разница в них определяет величину так называемой процентной маржи, наиболее распространенного показателя продуктивности деятельности кредитной организации как финансового посредника. В зависимости от ситуации на рынке соответствующих ресурсов, а также собственных конкурентных позиций, банк может манипулировать любой из указанных выше ставок.

Уменьшая ставки по привлекаемым ресурсам, прежде всего - депозитам юридических и физических лиц, банк тем самым сокращает основную статью операционных затрат, обеспечивая возможность последующего проведения активной ценовой политики на рынке ссудных капиталов. Он в частности может сохранить прежний уровень ссудного процента и решить проблему повышения собственной продуктивности за счет увеличения процентной маржи. Это автоматически отразиться на массе получаемой прибыли, но не на его конкурентных позициях на соответствующем рынке. Поэтому чаще всего в этом случае одновременно осуществляется некоторое понижение уровня процентных ставок и по размещаемым ресурсам, повышающее их привлекательность в глазах потенциальных клиентов. Такой подход оказывает на финансовую продуктивность уже не прямое, а косвенное влияние. Дополнительную прибыль банк извлекает не за счет увеличенного комиссионного вознаграждения (т.е. процентной маржи), но путем роста самих масштабов кредитных операций. Фактическое удешевление ссуд обеспечивает расширение обслуживаемого рынка, что оказывает долговременное позитивное воздействие на конкурентные позиции банка. Поэтому именно такой подход целесообразно использовать кредитным организациям, проводящим в соответствие с избранной стратегией развития хозяйственного портфеля агрессивную конкурентную политику.

Однако практическая возможность реализации рассматриваемого варианта зависит от доступности для конкретного банка более дешевых, чем у конкурентов, финансовых ресурсов. В современных зарубежных условиях он доступен лишь немногим, наиболее авторитетным финансовым институтам, имеющим в глазах потенциальных клиентов исключительно высокий имидж. В исследованиях уже указанных в работе зарубежных авторов подробно аргументированы причины обратной зависимости уровня доходности депозитных счетов от степени надежности конкретного банка. В частности, для кредитных организаций, занимающих первые десять - пятнадцать мест по соответствующему рейтингу, появляется возможность поддерживать свои депозитные ставки на уровне ниже средненационального на 1,5-2%. Таким образом использовать исследуемый резерв повышения рентабельности могут лишь очень немногие банки.

В первой половине 90-х годов некоторые российские кредитные организации могли использовать и иные резервы по данному направлению. С позиции теории банковского менеджмента их нельзя оценить иначе как методы недобросовестной конкуренции. Прежде всего это злоупотребление монопольным положением на рынке сберегательных депозитов. Именно этим пользовался Сберегательный банк России - правоприемник Сбербанка СССР10, получивший от него не только уникальную филиальную сеть, но и имидж наиболее надежной финансовой структуры в глазах населения. В результате его процентная политика фактически базировалась на двух принципах:

в период 1992-1994 гг. динамика процентных ставок по депозитам сдерживалась на уровне, стабильно отстающим от темпов роста инфляции, в то время как динамика ссудного процента даже опережала их;

в период 1995-1996 гг. в депозитные договора вносился пункт, предоставляющий банку беспрецедентное право сокращать депозитный процент "по мере снижения темпов инфляции" даже по краткосрочным (до 3-х месяцев) вкладам11, в то время как на кредитные договора аналогичный механизм естественно не распространялся.

## Управление рентабельностью деятельности филиалов и отделений банка

Данная категория подразделений наиболее приспособлена к внедрению новых методов. Территориально обособленный, а тем более иногородний филиал представляет собой как бы банк в миниатюре, функционирующий на рынке в достаточно автономном режиме. В практике банковского менеджмента подобные организационные структуры получили наименование дивизиональных. В зависимости от избранной руководством банка стратегии обслуживания клиентуры филиал (другие его наименования - дивизион или частичный банк), может быть специализирован на производство определенного типа финансовых услуг или на тип их потребителей. Так в сберегательных банках филиалы обслуживают население, проживающее на территории конкретного города или района. Филиал промышленного банка может быть специально создан для обслуживания нескольких предприятий или даже одного элитарного клиента. Наконец, для крупных банковских холдингов или корпораций в качестве дивизиона может выступать по сути полноценный универсальный банк, ориентированный на обслуживание определенного регионального рынка. Показательно, что в зарубежных источниках25 дивизиональный тип ОСУ определяются единственной формой внутренней организации, допускающей ограниченное использование методов прямой экономической мотивации на внутрихозяйственном уровне. Данная возможность определяется действием следующих факторов.

В первую очередь каждый из дивизионов имеет собственную систему финансовой отчетности, позволяющую вести постоянный учет получаемого им дохода, фактических затрат - соответственно и реально обеспеченной чистой прибыли. Это практически снимает основную проблему внедрения новых методов управления, связанную с отсутствием объективных критериев внутрихозяйственной мотивации.

Вторым фактором являехйГ наличие в деятельности филиала практически всех автономных направлений финансово-производственного, коммерческого, технического, социального), характерных и для банка в целом. Как уже отмечалось в первой главе, финансирование соответствующих затрат более целесообразно осуществлять не только на централизованном уровне, т.е. выделять в распоряжение руководства дивизиона необходимые ресурсы.

Наконец в составе рассматриваемого типа структурных подразделений чаще всего существует и многозвенная иерархия инстанций в лице дирекции филиала, штабных служб и линейных (коммерческих) отделов. Несмотря на то, что данные инстанции имеют упрощенную внутреннюю структуру, сам факт наличия между ними отношений внутренней соподчиненности создает условия для полноценного управления процессом формирования и распределения целевых финансовых фондов.

В целях обеспечения большей адаптированности нового механизма к особенностям деятельности конкретных филиалов, представляется целесообразным использовать два альтернативных подхода к его внедрению.

Первый подход рекомендуется использовать для иногородних дивизионов банка. Он предполагает обеспечение им максимально допустимого с позиций приоритетности корпоративных интересов организации уровня экономической самостоятельности. Движение финансовых потоков банка в этих условиях организуется на двух уровнях, что создает необходимые предпосылки для более продуктивного и оперативного использования соответствующих средств. В общем виде оно может быть проиллюстрировано следующей схемой: