Забросил банк невод...

некоторые вопросы управления сетью дополнительных офисов (отделений) коммерческого банка

Для крупного банка характерны два основных признака. Во-первых, это экстенсивное, в территориальном смысле, развитие, ориентация на географическую экспансию и, во-вторых, – величина собственных средств. В настоящее время крупный российский банк – это банк, имеющий важное государственное или региональное, социальное или экономическое значение. У него есть широкая сеть дополнительных офисов и региональных филиалов, он предлагает полный спектр услуг, имеет в своем штате несколько тысяч сотрудников, ежедневный документооборот составляет несколько десятков тысяч документов. Такой банк обслуживает тысячи клиентов, находящихся в зоне его деятельности, куда могут входить жители ряда городских районов, а также проживающие вне черты города.

Волохова Т. В.
канд. экон. наук, доцент кафедры «Финансы» МГТУ имени Н.Э. Баумана

Наличие филиальной сети и сети отделений дает крупному банку дополнительный инструмент для территориальной экспансии в новые регионы, привлечения новых клиентов, совершенствования продуктового ряда банка и оказания новых видов услуг. В условиях падения прибыльности филиальная сеть банка при грамотном управлении может способствовать повышению эффективности его деятельности за счет экономии от масштаба операций, роста ассортимента услуг или осуществления совместных проектов. Добиваясь роста прибыльности и привлекая новых акционеров в регионах, филиалы, таким образом, положи-

тельно воздействуют на капитализацию банка.
К сожалению, те же самые преимущества оборачиваются и недостатками в работе крупных кредитных организаций, которые позволяют мелким банкам успешно конкурировать с ними. Расширение сферы деятельности и увеличение объемов операций приводит к потере гибкости, некоторой консервативности и низкой скорости принятия решений по проводимым операциям и сделкам. Это, как правило, сказывается на качестве услуг и неизбежно приводит к потере клиентов, которые находят себе более оперативных и гибких партнеров среди мелких банков.
Таким образом, перед крупным многофилиальным банком встает задача преодоления недостатков при сохранении всех своих преимуществ. Решение этой проблемы видится, в первую очередь, в отказе от традиционных линейных структур с жесткой вертикалью принятия решений, наделении структурных подразделений банка определенной самостоятельностью и делегировании полномочий по принятию решений руководителям этих подразделений, в том числе, руководителям филиалов и отделений.
Подобный подход к построению структуры управления банком позволяет существенно ускорить процесс принятия решений и улучшить их качество (поскольку работники, уполномоченные принимать эти решения, хорошо знакомы с обстановкой на местах), повысить гибкость реагирования банка на условия местного рынка (что особенно важно для банка с крупной филиальной сетью). Это значительно уменьшает потребность в сложных системах контроля и ведет к сокращению объема отчетности.
Однако увеличение самостоятельности структурных подразделений приводит к тому, что самостоятельные подразделения банка, прежде всего, филиалы, начинают действовать как независимые мини-банки, определяя собственные приоритеты, которые не обязательно соответствуют стратегии головного банка. В результате крупный многофилиальный коммер-

ческий банк сталкивается с такими проблемами, как различие подходов разных филиалов к одному и тому же направлению деятельности и возникновение конфликтов между различными подразделениями, вызываемых столкновением их интересов. Чтобы избежать негативных последствий и одновременно сохранить все преимущества, которые дает децентрализация, система управления отделениями и филиалами должна обеспечить, с одной стороны, быстроту принятия решений и реагирования на изменяющиеся условия рынка, а, с другой стороны, – жесткую контролируемость. Она должна удовлетворять определенным требованиям:

забросил банк невод...

– предоставлять самостоятельность филиалу/отделению при выполнении обязательного условия – обеспечение достижения заданной нормы прибыли;
– делегировать полномочия руководителю филиала/отделения в рамках определенной центральным офисом банка системы лимитов;
– разработать систему контроля за соблюдением этих лимитов;
– разработать единую методологию учета финансовых результатов деятельности подразделений, позволяющую сочетать интересы отдельных подразделений и банка в целом;
– применять формы оплаты труда работников филиала/отделения, зависящие от финансовых результатов деятельности подразделения;
– разработать единую для всех подразделений совокупность плановых показателей доходов и расходов, соответствующей стратегии и тактике банка, контролю над соблюдением плановых показателей;

перед крупным многофилиальным банком встает задача преодоления недостатков при сохранении всех своих преимуществ

– стандартизовать технологию обслуживания клиентов и реализацию всеми подразделениями единого комплекса предоставляемых клиентам услуг;
– стандартизовать процедуры учета операций. Основной принцип уп-

равления филиальной и отделенческой сетью банка – это делегирование полномочий при условии обязательной самоокупаемости подразделения, поскольку целью предоставления подразделениям определенной самостоятельности, а их руководителям – определенных полномочий является именно повышение финансового результата деятельности подразделения. Необходимое условие для соблюдения этого принципа – разработка методики определения финансового результата, адекватной стратегии банка. Такая методика должна, с одной стороны, отражать реальный вклад конкретного подразделения в результат деятельности всего банка, а, с другой стороны, быть направленной на достижение стратегических целей банка.

основной принцип управления филиальной и отделенческой сетью банка – это делегирование полномочий при условии обязательной самоокупаемости подразделения

Поскольку операции подразделений банка взаимосвязаны в рамках существующих технологических цепочек обслуживания клиентов, то, прежде всего, надо исследовать вопрос перераспределения доходов, которые получает структурное подразделение, находящееся в конце технологической цепочки, между всеми подразделениями банка, участвующими в процессе предоставления услуг или создания банковского продукта. Это справедливо как для операционных доходов от оказания банковских услуг клиентам, так и для доходов от размещения привлеченных и собственных средств банка.

В общем виде доходы филиала/отделения банка состоят из двух частей: *доходы от операционной деятельности* и *доходы от привлечения финансовых ресурсов*.

Под операционной понимается деятельность банка, не связанная с предоставлением или привлечением ресурсов. Деятельность по привлечению денежных средств и дальнейшему их размещению формирует доходы дополнитель-

ного офиса. В случае операционной деятельности отделение находится в конце технологической цепочки оказания услуги, и на первый взгляд кажется, что именно оно получает доход от проведенной операции. Иначе говоря, размер операционных доходов очевиден для отделения.

В отношении доходов от привлеченных ресурсов складывается иная ситуация, так как в этом случае отделение находится в самом начале технологической цепочки, а непосредственный доход от данной операции получает активное подразделение, которое разместило привлеченные дополнительным офисом средства. Таким образом, доход от деятельности по привлечению ресурсов для отделения неочевиден. Следовательно, для оценки операционных доходов и доходов от привлечения ресурсов необходимо использовать разные методы.

В банковской практике применяются две базовые модели учета операционных доходов отделений банка. *В первой модели* для учета результатов работы всех отделений используются сводные доходные счета по определенному виду операций. Таким образом, доходы всех дополнительных офисов объединяются и рассматриваются как доходы банка в целом по операциям данного типа. Этот метод отличается простотой контроля со стороны центрального офиса, значительно упрощает подготовку отчета о прибылях и убытках. При этом усложняется контроль на уровне самих отделений, затруднен анализ эффективности работы каждого отдельно взятого дополнительного офиса.

прежде всего, надо исследовать вопрос перераспределения доходов, которые получает структурное подразделение, находящееся в конце технологической цепочки

Во второй модели для каждого отделения открываются свои счета, то есть количество счетов, отражающих доходы от проведения определенной операции, соответствует существующему числу дополнительных офисов. Такой подход позволяет контролировать проведе-

ние всех операций по месту их совершения, что значительно упрощает сбор аналитической информации по каждому отделению. При этом усложняется контроль со стороны центрального офиса, повышаются требования к его методической работе, так как для формирования достоверной и прозрачной отчетности необходимо разработать внутреннюю методику бухгалтерского учета доходов по каждому виду операций, обязательную для выполнения каждым дополнительным офисом. Однако для получения объективной оценки величины доходов, полученных каждым отделением, должна быть использована вторая модель.

использование фиксированного тарифа, не зависящего от суммы операции, оптимально в тех случаях, когда в предоставлении услуги участвует небольшое количество подразделений

Современная банковская услуга, как уже отмечалось выше, представляет собой целый комплекс операций, в осуществлении которых, помимо дополнительного офиса, участвуют другие подразделения банка. Рассмотренные выше модели не учитывают этот факт: в них отсутствует учет вклада каждого функционального подразделения, косвенно участвовавшего в обслуживании клиента. Это обстоятельство приводит к завышению реального вклада отделения, а также не позволяет определить результаты работы подразделений, обеспечивающих осуществление той или иной операции, но не работающих непосредственно с клиентами. Для получения адекватной оценки эффективности работы каждого подразделения банка необходимо, во-первых, однозначно определить технологическую цепочку оказания услуги, во-вторых, выбрать способы и методы деления доходов от операции между различными структурными единицами банка.

В общем случае можно выделить *два способа разделения доходов* от осуществления любой

заброси банк невод...

операции по обслуживанию клиентов.

Первый способ состоит в процентном делении общего дохода от операции. Его применение целесообразно в том случае, если в процессе предоставления услуги занято большое количество разных подразделений. При этом сама услуга характеризуется сложной структурой трудозатрат в связи с большим количеством клиентов и операций по их обслуживанию.

Второй способ предусматривает установление фиксированной цены, которую «платит» отделение каждому подразделению, участвовавшему в оказании услуги данного типа. Использование такого фиксированного тарифа, не зависящего от суммы операции, оптимально в тех случаях, когда в предоставлении услуги участвует небольшое количество подразделений, специализирующихся на определенных услугах, и одновременно осуществляется обслуживание только одного клиента.

Что касается определения доходов отделения от привлечения финансовых ресурсов, которые используются для проведения активных операций другими банковскими подразделениями, то каждый банк решает этот вопрос посвоему. Однако, по мнению банковских аналитиков, вне зависимости от специфики конкретного банка, решение данной проблемы лежит только в плоскости использования механизма трансфертных цен, по которым размещающие подразделения банка покупают ресурсы у подразделений привлекающих. Поэтому так важен сейчас выбор конкретного способа определения трансфертной цены при решении вопроса о согласовании интересов как банка в целом, так и всех его структурных подразделений. Такой выбор выступает сегодня в качестве значимой задачи управления отделенческой и филиальной сетью банка.

наука и бизнес