

УДК 336.74

Тюкавкин Андрей Валерьевич, Смольянинова Елена Николаевна

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия*

Стратегия управления многофилиального коммерческого банка

Эффективность функционирования филиальной сети коммерческого банка зависит от качества управления как со стороны руководства банка в целом, так и непосредственных руководителей его структурного подразделения (филиала). Стратегия управления филиалом коммерческого банка определяет конечные финансовые результаты его работы и, как следствие, способствует повышению доверия к банку со стороны его клиентов. Это позволяет считать управление филиалом коммерческого банка одним из наиболее актуальных вопросов деятельности кредитных организаций и кредитно-финансовой сферы в целом.

Ключевые слова и словосочетания: стратегия управления, коммерческий банк, банковская политика.

С учетом развития экономических и социальных процессов в обществе основной формой предоставления наиболее полного спектра банковских услуг является использование широкой филиальной сети, позволяющей донести банковские продукты практически до всех слоев населения.

В соответствии со ст. 22 Федерального закона от 02 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» филиалом кредитной организации (коммерческого банка) является ее обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения кредитной организации и осуществляющее от ее имени все или часть банковских операций, предусмотренных лицензией Банка России, выданной кредитной организации [2].

Филиал коммерческого банка не является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании положений, утверждаемых создавшей его кредитной организацией [2].

Эффективность функционирования сети многофилиального коммерческого банка зависит от качества управления им как со стороны руководства банка в целом, так и непосредственных руководителей его структурных подразделений.

Задача стратегии управления филиалом коммерческого банка заключается в создании предпосылок, способствующих изменению условий его работы, то есть в приведении их в соответствие с требованиями рынка. Стратегия деятельности должна показывать, что и как необходимо делать на уровне филиала для достижения целей, поставленных высшим руководством банка.

На 01 января 2011 года в Приморском крае действовали 8 кредитных организаций, имеющих лицензию на осуществление банковских операций, в том числе 7 банков и 1 небанковская кредитная организация.

Филиальная сеть на 01.01.2011 представлена 34 филиалами, из которых 5 расположены в регионе вместе с головной кредитной организацией и 29, головные банки которых находятся за пределами региона, в том числе 3 филиала Сбербанка России. В 2010 году был открыт 1 новый филиал кредитной организации, прекратили работу 9 филиалов: 4 филиала были закрыты, в том числе 2 филиала ОАО «Сбербанк России», 5 переведены в статус внутренних структурных подразделений. Уровень обеспеченности региона банковскими услугами находится на достаточном уровне – на 100 тыс. населения приходится 22 структурных подразделения банков.

В 2010 – 2011 годах продолжена тенденция сокращения филиальной сети и увеличения количества внутренних структурных подразделений, что в том числе обусловлено оптимизацией деятельности кредитных организаций и совершенствованием их организационной структуры.

Основные проблемы управления филиалами коммерческого банка в целом, можно условно разделить на кадровые и организационные.

Кадровые вопросы являются наиболее важным моментом функционирования филиала. Именно сформированный кадровый персонал филиала определяет эффективность и результаты его финансово-хозяйственной деятельности (прибыль).

Трудностью при формировании кадрового аппарата выступает то обстоятельство, что эффективность работы сотрудников банка не всегда можно определить количественными показателями (например, высокий показатель работы сотрудника по привлечению клиентов не всегда говорит об их надежности). В этой связи важным является соотнесение количественных и качественных результатов работы того или иного сотрудника.

С учетом складывающейся экономической ситуации на российском и мировом финансовом рынке в 2009 – 2010 гг. в условиях роста кредитных рисков заемщиков, увеличения объема просроченной задолженности и обострения ситуации с «проблемными кредитами» руководителями кредитных организаций использовались такие способы управления банками и их филиалами, как ужесточение процедур выдачи кредитов, со-

крашения сроков и лимитов кредитования. В то же время стремление к сохранению средств в условиях кризиса привело к повышению процентных ставок по депозитным операциям и, как следствие, еще более высоким темпам роста вкладов населения. Более значительное внимание стало уделяться повышению профессионального уровня персонала.

Организационные вопросы (проблемы), в основном, связаны с процессом поиска помещения для филиала, приведением его в соответствие с требованиями законодательства, что первоначально необходимо для открытия филиала.

Важным моментом управления филиалами является постоянное участие головного офиса банка в деятельности своих структурных подразделений. Данный подход позволяет своевременно выявлять наиболее проблемные вопросы работы филиала, к которым можно отнести следующие: подбор профессиональных кадров, в первую очередь на ключевые должности, выявление проблемных клиентов и недопущение формирования роста просроченной задолженности по кредитам и многие другие [3].

Таким образом, задача стратегии управления многофилиального коммерческого банка заключается в создании предпосылок, способствующих изменению условий его работы, другими словами, в приведении их в соответствие с требованиями современного финансового рынка. Стратегия деятельности должна показывать, что и как необходимо делать многофилиальному банку для достижения целей, поставленных высшим руководством.

В настоящее время стратегия управления многофилиального коммерческого банка охватывает следующие важные сферы:

1. Управление кредитным риском. В связи с возрастанием ответственности за управление кредитным риском банки начали разрабатывать собственные системы управления кредитным риском, включая процедуру и политику кредитования, а также создание аналитических служб. В дальнейшем банки осуществили переход к полной системе управления кредитным риском, включая процедуры инициирования, одобрения, контроля и управления проблемными кредитами в соответствии с потребностями каждого банка. При этом особое внимание уделяется процедурам внутреннего контроля, способами оценки и минимизации кредитных рисков, а также классификации и отслеживания просроченных платежей и их контролю.

2. Финансовое управление. По мере либерализации процентных ставок, расширения финансовых рынков за счет внедрения новых инструментов, получения банками права предоставления кредитов, принятия вкладов в иностранной валюте и торговли иностранной валютой происходят диверсификация активов и обязательств банка, а также повышение их чувствительности к колебаниям процентных ставок. Это обусловило

необходимость создания систем управления ликвидностью, активами и пассивами, рыночными и операционными рисками, что потребовало подготовки необходимых специалистов.

3. Управление персоналом. Банковская сфера является высококонкурентной и требует высококвалифицированного и заинтересованного персонала. Для обеспечения высокого качества персонала необходимы соответствующие процедуры и правила управления им. Управление персоналом должно стать одним из основных направлений деятельности руководителей коммерческого банка, если он стремится к обеспечению себя высококвалифицированными кадрами. Одновременно возникает необходимость в изменении подходов и поведения для повышения эффективности работы.

4. Организация структуры банка тесно связана с его деловой стратегией и степенью децентрализации процесса принятия решений, что требует разработки структуры определения полномочий, обязательств и ответственности с целью ограничения дублирования прилагаемых усилий.

5. Система контроля. Чтобы быть уверенным в том, что банк работает устойчиво и надежно, руководство банка совместно с менеджерами и специалистами должно обеспечить внедрение систем контроля, которые бы свидетельствовали, как выполняются должностные обязанности служащими в соответствии с политикой и процедурами банка. Системы контроля могут включать системы внешнего аудита, внутреннего контроля, анализа качества активов, создание общей банковской системы управления рисками (системы риск-менеджмента).

6. Информационные технологии являются важной частью банковского управления, поэтому банки должны очень тщательно производить отбор программного и технического обеспечения, определять последовательность программ и их способность усваивать технологию.

Таким образом, современное управление – это универсальный процесс, выполняющий несколько взаимосвязанных функций: планирование, организацию, мотивацию и контроль, направленные на формирование и достижение цели [1].

Для успешной работы банку важно сформировать политику, которая бы позволяла определять направления использования средств акционеров и вкладчиков, регулировать состав и объем депозитного, кредитного, фондового портфеля, прогнозировать и преодолевать риски, а также выявлять обстоятельства, при которых целесообразно проводить те или иные операции. Банковскую политику можно определить как стратегию и тактику банка в области организации и осуществления его операций и оказания услуг с целью обеспечения его рентабельности, устойчивости и ликвидности.

Основополагающим моментом при разработке банковской политики выступает правильная постановка цели и выбор соответствующих инструментов для ее достижения. Цель коммерческого банка определяется с позиции его доходности, рентабельности, ликвидности, направлений деятельности. Необходимо управлять каждым отдельным процессом, а также построить общую интегрированную систему управления, чтобы добиться положительного эффекта.

1. Ольхова Р.Г. Планирование и его роль в управлении банком // Бизнес и банки. – 2006. – № 41.
2. Федеральный закон от 02 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности».
3. Эффективная деятельность филиалов и дополнительных офисов [Электронный ресурс]. Доступно на URL: <http://bankir.ru/obuchenie/s/effektivnaya-deyatelnost-filialov-i-dopolnitelnykh-ofisov-851/>.