

8. Фоломьев А. Н. Устойчивость предприятий в рыночном хозяйстве // Экономика и организация рыночного хозяйства. М.: Прогресс, 1995.
9. Юданов А. Секреты финансовой устойчивости международных монополий. М.: Финансы и статистика, 1991.
10. Апарина В. Роль и место коммерческих банков в российской экономике // Финансовый бизнес. 1999. № 2. С. 30-35.

**Ольга Сергеевна ФЕДОРОВА —
старший преподаватель кафедры
банковского и страхового дела
финансового факультета**

УДК 336.713.2

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БАНКА: АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

АННОТАЦИЯ. Большинство коммерческих банков современной России имеют обособленные подразделения, от прибыльной деятельности которых зависит совокупный финансовый результат самого банка. В этих условиях представляется актуальным рассмотрение вопросов управления элементами банковской организационной структуры. В данной работе излагаются рекомендации по созданию комплексной системы планирования, анализа, регулирования и контроля за деятельностью подразделений коммерческого банка.

Most of commercial banks in present-day Russia have isolated subdivisions, whose profitable work predetermines the joint financial result of a separate bank. In this respect the analysis of the issues connected with the elements of bank structure and managerial system are of utmost importance. The author offers recommendations for making a complex system of planning, analysis, regulating and control for the activities of subdivisions of a commercial bank.

Организационная структура кредитной организации — это совокупность ее элементов в виде обособленных (филиалы, представительства) и функциональных (управления, отделы) подразделений, имеющих свое внутреннее строение и объединенных в единое целое устойчивыми и упорядоченными связями, установленными федеральными законами, нормативными актами Банка России и внутренними документами кредитной организации. Банк России в организационную структуру кредитной организации включает также ее дочерние и зависимые организации (письмо № 443 от 30. 04. 97 О методических указаниях по составлению планов санации кредитными организациями).

Организационная структура банка постоянно изменяется: создаются новые подразделения, ликвидируются или продаются некоторые из имеющихся. Изменение организационной структуры рассматривается как мера по финансовому оздоровлению, то есть грамотное управление организационной структурой позволит максимизировать прибыль банка, снизить риски и повысить его устойчивость.

Управлять процессом изменения организационной структуры необходимо путем реализации функций банковского менеджмента, а именно планирования и анализа, контроля и организации.

Организационная структура должна создаваться и совершенствоваться при условии обязательного планирования деятельности каждого подразделения и банка в целом. Планирование производится на единой методологической основе, которая закрепляется в комплексе организационно-управленческой документации банка, по

двум направлениям: маркетинговое и финансовое. Плановые показатели будут различаться в зависимости от того, планируется ли деятельность подразделения, осуществляющего банковские операции, или планируется деятельность подразделения, непосредственно не выполняющего банковские функции.

Маркетинговому планированию деятельности подразделения, осуществляющего банковские операции, предшествует маркетинговое исследование региона, в котором предполагается функционирование данного структурного подразделения. Маркетинговое исследование включает в себя краткую социально-экономическую характеристику региона, анализ функционирующих предприятий по отраслям и с привязкой их к обслуживаемым банкам, экономическую характеристику функционирующей банковской системы в регионе, наличие потенциальной клиентуры с оборотами и остатками на их счетах. Определяется предполагаемый круг и объем банковских операций, которые будут проводиться подразделением. В соответствии с этим планируется кадровая и техническая обеспеченность структурного подразделения.

Затем составляется предполагаемый баланс подразделения. В балансе отражаются актив и пассив. Он формируется на основе плана привлечения ресурсов, плана погашения вложений, формирования свободных ресурсов и плана размещения свободных ресурсов. Планы составляются на год с разбивкой по кварталам и по месяцам.

План привлечения ресурсов подразделяется на статьи по срочности: остатки на расчетных и текущих счетах клиентов; вклады населения, депозиты юридических лиц, векселя.

План погашения вложений имеет следующую структуру: дата ожидаемого погашения, остаток задолженности по ссуде, процентная ставка по договору, вид задолженности (срочная или просроченная), порядок уплаты процентов (ежемесячно, в конце срока, просроченные проценты или не начисляющиеся по решению суда), группа риска, к которой относится выданный кредит, сумма созданного резерва на возможные потери по ссудам, которая в свою очередь делится на «фактически создано» и сколько необходимо досоздать до 100 %.

В плане формирования свободных ресурсов отражается планируемая сумма мобилизованных ресурсов, вложения, свободные ресурсы сроком до 30 дней и свыше 30 дней.

В плане размещения свободных ресурсов по вертикали отражаются: номер месяца выдачи размещения ресурсов, срок, на который планируется разместить ресурсы, срок погашения, сумма кредита или объем вложений по другим направлениям.

После составления проекта баланса осуществляется непосредственно финансовое планирование.

Финансовый план-прогноз подразделения состоит из доходной и расходной частей. В доходной части указываются виды доходов от предполагаемых операций, например, проценты по ссудам, проценты от выданных межбанковских кредитов, доходы от ценных бумаг, от валютных операций, от расчетно-кассового обслуживания, прочие доходы. Для расчета сумм соответствующих доходов необходимо составлять соответствующие расчеты, например, доходы от кредитования рассчитываются путем умножения суммы каждого вложения на предполагаемую процентную ставку, после чего суммы доходов от всех кредитных вложений суммируются. Доходы от расчетно-кассового обслуживания рассчитываются путем умножения предполагаемой суммы наличных, которую клиенты будут получать в банке, на средний процент за выдачу наличности. При установлении платы за каждую операцию по зачислению-списанию средств со счета клиента доход будет рассчитываться путем умножения предполагаемого количества таких операций на установленный тариф.

После расчета доходов рассчитывается расходная часть финансового плана-прогноза. Расходы целесообразно разделять на процентные (по вкладам и счетам) и не процентные (налоги, амортизация, заработная плата с начислениями, связь, транс-

порт, аренда, информационные расходы, охрана, коммунальные платежи и прочие расходы). Каждая сумма расходов также рассчитывается в отдельном документе.

После расчета планируемых доходов и расходов определяется финансовый результат как их разница. Финансовый план, как и проект баланса, целесообразно составлять на непродолжительный период (до года) с разбивкой по месяцам и/или кварталам.

Полученная величина прогнозного финансового результата необходима для расчета показателя финансовой задолженности подразделения. Данный показатель рассчитывается как сумма затрат по созданию подразделения, увеличенная на убытки от его деятельности и уменьшенная на сумму полученной прибыли. Погашение финансовой задолженности происходит при условии стабильной и прибыльной работы подразделения.

Успешное выполнение составленных планов-прогнозов достигается путем налаженной системы контроля, которая призвана выявить негативные тенденции деятельности, пути повышения эффективности, а также является инструментом мотивации.

Контроль за деятельностью подразделений целесообразно осуществлять по линии административного и финансового контроля. Чем шире и разветвленнее банковская сеть, тем сложнее механизм контроля за работой подразделений со стороны центрального офиса. Многие крупные банки потерпели крах не из-за плохой работы подразделений, а из-за неумения или нежелания построить продуманную и экономически обоснованную схему взаимоотношений.

В этой связи представляется актуальным выбор одной из двух моделей управления организационной структурой: децентрализации, основанной на предоставлении значительного объема полномочий структурным подразделениям, или централизации, основанной на жесткой системе регламентации каждой операции и согласовании практически каждой сделки подразделения с центральным офисом.

Каждая из моделей имеет свои преимущества и недостатки, анализ которых является темой отдельного исследования. Выбор той или иной модели обуславливают внутренняя и внешняя среда банка. Децентрализованную модель управления элементами организационной структуры выбирают банки, функционирующие в условиях определенной стабильности экономической ситуации. В условиях экономических кризисов, а также в посткризисный период представляется целесообразным использовать централизованную модель.

В самом деле, условия деятельности отдельных подразделений банка могут иметь существенные различия в силу географической отдаленности или специализации на каких-либо определенных операциях или группах клиентов. Подразделения часто заинтересованы в расширении масштабов каких-либо определенных операций, что может нанести ущерб другим направлениям деятельности банка, превышению допустимого уровня рисков и, как следствие, к убыткам. На уровне подразделения невозможно анализировать общую картину в целом по банку. Единственным подразделением, обладающим всей полнотой информации о финансовой деятельности банка, является именно аналитическое подразделение центрального отделения. Поэтому данное подразделение координирует работу элементов структуры банка, спускает нормативные показатели доходов и расходов. В частности, возможна ситуация, когда различные филиалы банка осуществляют кредитование одного юридического лица посредством выдачи кредитов непосредственно его структурным подразделениям. При расчете норматива риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков по каждому отдельному банковскому филиалу значение норматива может быть в допустимых пределах, при этом в целом по банку данное значение может приближаться к критическому уровню риска. Для решения проблемы российские коммерческие банки прибегают к централизованной системе регистрации кредитных договоров. Отрицательные последствия такой практики, заключающиеся в значительных временных затратах, должны быть снижены путем внедрения отлаженной системы и



использования современных средств связи между филиалами и центральным отделением.

Для финансового контроля деятельности банковских подразделений все чаще используются рейтинговые оценки.

Внутренний рейтинг подразделений банка имеет существенные достоинства перед внешними рейтингами банков: для оценки деятельности своих структурных подразделений банк может использовать практически любую информацию, в то время как при составлении внешних рейтингов значительный объем информации является закрытым для аналитиков. Это повышает достоверность оценки и, таким образом, позволяет использовать рейтинг структурного подразделения в качестве эффективного инструмента анализа и контроля.

В крупном банке с разветвленной организационной структурой целесообразно составлять несколько рейтингов: один рейтинг необходим для подразделений, непосредственно выполняющих банковские операции; при этом центральное отделение банка целесообразно рассматривать в рейтинге как филиал. Другой рейтинг необходимо составлять по структурным подразделениям, непосредственно не выполняющим банковские операции (дочерние и зависимые организации). Кроме того, необходимо выбрать несколько оценочных показателей, которые позволили бы составить единый рейтинг всех подразделений, входящих в организационную структуру банка.

Рейтинговые оценки структурного подразделения производятся на основе синтетического показателя, в основе которого находятся различные коэффициенты. В этом случае для составления рейтинга по филиалам и дополнительным офисам целесообразно использовать следующие коэффициенты:

- текущая ликвидность;
- коэффициент операционных расходов (отношение операционных расходов к суммарной величине доходов);
- коэффициент прибыльности операций, не связанных с кредитованием (отношение комиссионных доходов к операционным расходам);
- эффективность кредитования (отношение суммы выданных в рассматриваемом периоде кредитов к среднему за период расчетному размеру риска);
- относительная прибыльность филиала (рассчитывается по формуле $((B1 \times N) / (B2 \times n)) \times (1 - FR/B1)$, где $B1$ — валовая прибыль филиала, $B2$ — валовая прибыль банка, N — количество работников в банке, n — количество работников в филиале, FR — прирост резервов на возможные потери по ссудам за рассматриваемый период);
- операционная активность (рассчитывается по формуле $Op = (CR + 1/2 CRC + CL) / CB$, где CR — средний размер кредитного портфеля филиала в рассматриваемом периоде, CRC — средняя сумма оборотов по балансу, CL — средний остаток на счетах клиентов);
- рентабельность активов подразделения;
- соотношение величины доходов и фонда оплаты труда;
- коэффициент, характеризующий финансовую задолженность.

Каждому из коэффициентов, в зависимости от их значимости, присваиваются веса, при этом сумма весов должна быть равна единице.

В данном случае проблемой является именно определение весов при расчете синтетического показателя. Предполагается правильным определять веса эмпирическим методом (то есть путем обработки фактических статистических данных о работе подразделений). Все эмпирические коэффициенты уточняются по ходу применения метода.

Таким образом, показатели и их веса не должны считаться единственно правильными; они подлежат корректировке в соответствии с адаптацией применения методики в конкретном банке. При этом корректировка не должна рассматриваться как просчеты в работе авторов — разработчиков скорректированной методики.

Внедрять систему рейтинговой оценки деятельности подразделений необходимо постепенно. В период апробации рейтинг должен носить оценочный характер и не иметь прямого влияния на материальное стимулирование персонала различных подразделений. По мере совершенствования методики оценки должна усиливаться корреляция позиции подразделения в рейтинге в объема материального стимулирования.

В любом случае порядок расчета рейтинга, порядок материального поощрения или взыскания должен быть регламентирован комплексом организационно-управленческой документации банка. Предполагается, что оценка деятельности подразделения должна служить для оценки деятельности только его руководства. Для оценки деятельности среднего управленческого персонала и исполнителей необходимо разрабатывать другие методики. Только в этом случае система рейтинговой оценки деятельности подразделений будет выступать инструментом мотивации труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бачу Ф., Чиглей А. Планирование внутреннего аудита и рейтинг филиалов в банках с разветвленной сетью // Банковское дело. 1998. № 12.

*Людмила Сергеевна КИСЕЛЕВА —
ассистент кафедры банковского
и страхового дела
финансового факультета*

УДК 336. 717

ИЗУЧЕНИЕ КЛИЕНТУРЫ БАНКА КАК ЭЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА

АННОТАЦИЯ. В данной статье приведены результаты маркетингового исследования, направленного на определение влияния новых банковских технологий на маркетинг банковских услуг, дифференциацию реальных и потенциальных клиентов банков на определенные группы и выделение критических факторов успеха банка на рынке.

The article presents the results of marketing research directed to the defining the influence of new banking know-how on banking services' marketing, differentiation of substantial and potential clients of banks into definite groups and pointing out the critical factors of a bank success in the market.

В настоящее время банки переживают, возможно, не лучшие времена, но именно сейчас им необходимо думать о будущем. Наиболее четко оценить состояние банковского учреждения в тот или иной момент времени позволяет маркетинговый анализ его деятельности.

Изучение клиентов банка, как реальных, так и потенциальных, может представить достаточное количество информации, необходимой для выяснения отношения потребителей к определенным услугам, для проведения сегментации клиентуры, определения целевого рынка и критических факторов успеха на определенном рынке.

Одной из сфер маркетинговых исследований в банке является исследование клиентуры. Результаты одного из таких исследований, проведенного в городе Тюмени осенью 2000 года, приводятся в данной статье. В случайную выборку входив-