

9.6. ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РЕГИОНАЛЬНО-СЕТЕВОГО РАЗВИТИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ломакина О.Н., аспирант кафедры
финансов и кредита

*Ивановский государственный
химико-технологический университет*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Статья посвящена вопросам территориального развития кредитных организаций. Определено содержание понятия «стратегия регионально- сетевого развития», выделены риск-образующие факторы в процессе разработки и реализации стратегии, раскрыта роль внутренних стандартов в процессе расширения сети подразделений. Разработана методика оценки привлекательности регионов. Система сбалансированных показателей эффективности адаптирована к стратегии регионально- сетевого развития.

Задачи по развитию, оптимизации и повышению эффективности региональной сети и альтернативных каналов продаж и продвижения банковских услуг выступают одними из ключевых в стратегиях большинства кредитных организаций. Анализ статистических данных Центрального банка РФ позволяет сделать вывод о стабильном использовании и расширении как уже ставших классикой, так и новых направлений продаж и продвижения банковских услуг в Российской Федерации:

- стабильно увеличивается число подразделений сети кредитных организаций;
- дистанционное банковское обслуживание развивается не только количественно, но и качественно;
- увеличивается функционал дополнительного банковского обслуживания (ДБО) для физических лиц;
- все больше организаций переходит в режим он-лайн обслуживания;
- шире применяются средства мобильной связи;
- продолжается расширение сети устройств самообслуживания, структура устройств смещается в сторону более новых и функциональных;
- банки развивают агентскую сеть, в том числе – в формате организации рабочих мест агентов в торговых и развлекательных центрах;
- активнее используется потенциал партнерских программ.

В целях повышения эффективности территориального развития кредитной организации, а также ввиду высокой стоимости мероприятий, связанных с освоением новых рынков, в систему стратегической пирамиды кредитной организации целесообразно включать стратегию регионально- сетевого развития. Под ней мы предлагаем понимать концепцию долговременного территориального развития кредитной организации, нацеленную на достижение стратегических целей и задач и максимизацию эффекта сетевого присутствия в регионах. При этом посреднический характер деятельности кредитных организаций и широкое разнообразие экономических отношений, в которые они вступают с другими субъектами экономики в процессе своей деятельности, позволяют рассматривать кредитные организации как характерный пример сетевых организаций.

Общим преимуществом сетевых организаций является эффект синергии, который, наряду с возможностью использования кредитной организацией потенци-

ала нового региона (или более полного использования потенциала региона присутствия), является основной причиной построения региональных сетей. Синергетический эффект способствует стабилизации и расширению региональной клиентской базы и соответственно увеличению доли кредитной организации на рынке. Крупному бизнесу удобно работать с банком с разветвленной региональной сетью. Но наибольший эффект расширения клиентской базы проявляется в результате развития розничной сети для обслуживания физических лиц и предприятий малого бизнеса.

Можно выделить отличительные черты стратегии регионально- сетевого развития:

- стратегия регионально- сетевого развития не должна и не может разрабатываться и реализовываться самостоятельно, в отсутствие корпоративной стратегии банка или вне зависимости от нее. При этом стратегия регионально- сетевого развития служит для воплощения и конкретизации целей и задач корпоративной стратегии в рамках территориальных единиц;
- стратегия регионально- сетевого развития, как правило, тесно связана с другими деловыми стратегиями, способствуя реализации их целей и задач, даже если бизнес в регионах не подразумевает развитие отдельных направлений, например, инвестиционного бизнеса. Так, отказавшись от формата «филиал» и преобразовав свою филиальную сеть в операционные офисы, банк сосредотачивает работу с ценными бумагами в головном филиале, тем не менее, аналитическая информация от подразделений сети, осуществляющих кредитование бизнеса в других регионах, может быть использована в целях принятия инвестиционных решений в головной организации. В случае со стратегиями развития розничного или корпоративного бизнеса связь со стратегией регионально- сетевого развития представляется очевидной. При этом в рамках стратегии регионально- сетевого развития рассматривается вопрос о том, как повысить эффективность, к примеру, стратегии развития розничного бизнеса за счет развития корпоративного бизнеса в регионах и т.д.;
- стратегия регионально- сетевого развития, как и прочие деловые стратегии, в своей реализации опирается на инструменты и методы функциональных (поддерживающих) стратегий;
- стратегия регионально- сетевого развития является определяющей для формирования операционных стратегий региональных бизнес-единиц. При этом наличие стратегии регионально- сетевого развития в системе управления стратегическим риском повышает эффективность операционных стратегий, призванных воплощать не всегда коррелирующие задачи деловых стратегий (развития корпоративного, розничного, инвестиционного бизнеса и т.д.).

Содержание стратегии будет зависеть от специфики конкретной кредитной организации:

- ресурсных возможностей;
- качества внутренних технологий;
- конкурентной позиции;
- приоритетных направлений деятельности и т.д.

В ходе разработки стратегии регионально- сетевого развития кредитная организация осуществляет выбор между такими стратегическими альтернативами, как использование потенциала существующего рынка и выход на новые рынки, определяет категории клиентов (корпоративных или розничных), на удовлетворение интересов которых направлено развитие банковской сети, конкретные целевые сегменты, исходит из задач в области привлечения и размещения ресурсов, необходимости расширения приоритетных направлений деятельности с учетом их доходности и приемлемости уровня риска, выбирает приоритетные формы работы в регионе (табл. 1).

Важно не только разработать стратегию регионально-сетевого развития в соответствии с целями и приоритетами корпоративной стратегии кредитной организации, но и создать эффективный механизм ее реализации, позволяющий минимизировать факторы риска, связанные с ее реализацией.

Таблица 1

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ПРОНИКНОВЕНИЯ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА РЕГИОНАЛЬНЫЕ РЫНКИ

Основные формы работы на региональных рынках	Действия кредитной организации
Развитие сети подразделений банка	Оптимизация / реформатирование сети
	Расширение сети
	Приобретение / продажа региональной сети
Работа в рамках партнерских программ	Поиск новых партнеров
	Активизация работы с существующими партнерами
	Повышение эффективности / привлекательности партнерских программ
	Избавление от недобросовестных партнеров / партнеров с плохой деловой репутацией
Работа с агентами банка	Расширение агентской сети
	Качественное совершенствование работы агентской сети
	Изменение формата работы агентов
	Сокращение сети низкоквалифицированных агентов
Использование устройств самообслуживания	Расширение сети устройств самообслуживания
	Внедрение наиболее передовых аппаратов самообслуживания и совершенствование их функционала
	Перемещение нерентабельных банкоматов, post-терминалов, киосков самообслуживания
Развитие дистанционного банковского обслуживания	Разработка комплекса мероприятий по активизации использования клиентами систем дистанционного банковского обслуживания
	Совершенствование технологий предоставления банковских услуг на базе информационных технологий

Риск-образующие факторы, оказывающие воздействие на эффективность стратегии регионально-сетевого развития, были разделены нами на внутренние и внешние по отношению к кредитной организации.

К внутренним риск-образующим факторам относятся:

- низкое качество стратегического анализа и стратегического планирования;
- формальный характер стратегических документов;
- низкое качество управления рисками;
- недостаточность или неверная оценка имеющихся ресурсов;
- отсутствие квалифицированных специалистов в области реализации стратегии регионально-сетевого развития;
- недостаточный уровень квалификации персонала региональных подразделений;
- низкий уровень применяемых информационных технологий;
- низкий уровень автоматизации;
- отсутствие системы мотивации сотрудников к реализации стратегии;
- выработка стандартных, одинаковых с конкурентами решений;
- отсутствие опыта проникновения в новые регионы, накопленной информационной базы по необходимым затратам и их эффективности.

Внешние риск-образующие факторы:

- отсутствие / неактуальность / недостаточность информации для анализа перспектив развития кредитной организации на региональном рынке;
- непредсказуемость стратегии и тактики конкурентов;
- недобросовестная конкурентная борьба;

- неблагоприятные макроэкономические условия;
- резкие непрогнозируемые изменения рыночной конъюнктуры;
- отсутствие во внешней среде необходимых ресурсов (кадровых, финансовых, технических и т.д.);
- изменения в законодательном регулировании;
- непредвиденные факторы политического, военного, природного, технологического характера.

Чтобы ограничить негативные воздействия факторов риска на эффективность реализации стратегии регионально-сетевого развития, а также увязать стратегические цели с тактическими действиями в рамках реализации стратегии, банку необходима система взаимосвязанных стандартов, регламентирующих подходы к реализации стратегии. По нашему мнению, в состав таких документов в обязательном порядке должны входить:

- методика оценки привлекательности регионов для территориального развития банка;
- линейка стандартных форматов офисов продаж;
- система лимитов затрат на оснащение подразделений;
- стандартизированные бизнес-планы офисов продаж типовых форматов;
- стандарты сравнения потенциальных помещений для подразделений сети;
- стандарты оценки деятельности подразделений банков-конкурентов;
- система оценки эффективности офисов продаж типовых форматов на основе системы сбалансированных показателей (ССП).

Экономическое развитие страны в региональном аспекте неравномерно, что обусловлено геополитическим положением отдельно взятых территорий, степенью их удаленности от федерального центра, демографической ситуацией, количеством топливно-энергетических ресурсов, климатических условий, развитостью инфраструктур, исторически сложившегося характера экономики регионов и т.д. [2]. На основе анализа теории и практики территориального развития разработана авторская методика оценки привлекательности регионов, которая может быть применена универсальной кредитной организацией. При отборе показателей для методики мы руководствовались следующими правилами:

- выбор показателей в относительном выражении, что позволит абстрагироваться от масштабов перспективных регионов и доминирующего веса абсолютных показателей и обратить внимание на рынки, на которых кредитная организация сможет вести бизнес, возможно, в меньших масштабах, но более эффективно, например – за счет благоприятных конкурентных условий;
- рассмотрение анализируемых показателей как в статике, так и в динамике;
- выбор таких показателей, которые делают возможным использование наиболее актуальных статистических данных.

Первый блок показателей предлагаемой нами методики (табл. 2) позволяет оценить состояние экономики региона и потенциал ее роста, что непосредственно сказывается на формировании клиентской базы банка, возможности привлечения ресурсов и размещения средств; включает как показатели, характеризующие уровень развития промышленного производства и торговли, так и показатели, характеризующие платежеспособность населения. Рост каждого из включенных в первый блок показателей оценивается положительно с точки зрения приоритетности региона для территориального развития кредитной организации.

Второй блок показателей (табл. 3) связан непосредственно с деятельностью кредитной системы региона, позволяет оценить как состояние банковского бизнеса региона, так и уровень конкуренции на банковском рынке.

Таблица 2

ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА В МЕТОДИКЕ ОЦЕНКИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА ДЛЯ УНИВЕРСАЛЬНОЙ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Показатели экономического потенциала региона	Характеристика показателей	Оценка влияния показателя
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами (добывающие, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды) на 1 тыс. чел. населения	Характеризуют уровень и динамику развития основных отраслей промышленности региона	+
Индекс промышленного производства		+
Инвестиции в основной капитал на 1 тыс. чел.	Дают представление об инвестиционном климате региона и перспективах экономического развития, при этом улучшение инвестиционного климата не только говорит о развитии производства по прошествии определенного временного лага, но и создает предпосылки для повышения уровня жизни населения	+
Темп роста инвестиций в основной капитал		+
Прибыль организаций на 1 тыс. чел. трудоспособного населения	Позволяют оценить финансовую эффективность работы хозяйствующих субъектов региона на текущий момент, тенденции их изменения	+
Темп роста доли прибыльных организаций		+
Оборот оптовой торговли организаций оптовой торговли на 1 тыс. чел. трудоспособного населения	Отражают состояние оптовых рынков региона, перспективы их развития	+
Темп роста оборота оптовой торговли		+
Реализовано товаров на душу населения, тыс. руб.	Косвенно характеризуют покупательную способность населения и тенденции в развитии сетей розничного бизнеса в регионах	+
Темп роста оборота розничной торговли		+
Денежные доходы населения, руб.	Позволяют оценить перспективы развития розничного бизнеса банка	+
Темп роста денежных доходов населения		+

Таблица 3

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В МЕТОДИКЕ ОЦЕНКИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА ДЛЯ УНИВЕРСАЛЬНОЙ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Показатели деятельности кредитных организаций и конкурентной среды	Характеристика показателей	Оценка влияния показателя
Соотношение объема кредитов и прочих размещенных средств, предоставленных нефинансовым организациям в рублях и иностранной валюте к общему обороту организаций	Отражают степень вовлечения кредитных средств в оборот экономических субъектов; кредиты стандартно являются основными доходными активами кредитной организации, особенно – на региональных рынках; на основании данных показателей можно оценить темпы развития кредитной системы региона в целом	-
Темп роста объема кредитов и прочих размещенных средств, предоставленных нефинансовым организациям в рублях и иностранной валюте		+
Объем банковских вкладов (депозитов) юридических и физических лиц в рублях и иностранной валюте на 1 тыс. чел.	Характеризуют ресурсную базу, позволяют сопоставить степень вовлечения в оборот банков средств граждан и организаций в разных регионах, оценить доминирующие за анализируемый период предпочтения клиентов банков (сбережение/использование средств)	-
Темп роста объемов привлеченных вкладов и депозитов		+
Отношение прибыли банковского сектора региона к активам банковского сектора	Характеризуют общую эффективность ведения банковского бизнеса, помогают сделать прогноз о доходности будущей работы в регионе	+
Темп роста прибыли кредитных организаций региона		+
Доля просроченной задолженности в общем объеме кредитов и прочих размещенных средств, предоставленных нефинансовым организациям и физическим лицам	Дают представление об уровне кредитного риска, платежной дисциплине, платежеспособности организаций и населения, могут указывать на негативные изменения социально-экономической среды в динамике	-
Темп роста просроченной задолженности в общем объеме выданных кредитов и прочих размещенных средств, предоставленных нефинансовым организациям и физическим лицам		-
Количество внутренних и внешних подразделений кредитных организаций, приходящихся на 1 тыс. чел.	Являются показателями конкуренции, позволяют оценить насыщенность банковского рынка, его развитие за анализируемый период	-
Темп роста числа подразделений кредитных организаций в регионе		+
Кредиты и прочие средства, предоставленные физическим лицам в рублях и иностранной валюте на 1 тыс. чел. населения	Характеризуют уровень кредитной нагрузки на физических лиц, доминирующие тенденции в кредитовании на розничном сегменте	-
Темп роста объемов кредитования и прочих средств, предоставленных физическим лицам		+

В расчете показателей уровня конкуренции используется не количество действующих на территории региона филиалов и головных организаций местных кредитных организаций, а число внутренних и внешних структурных подразделений, что стало возможным благодаря совершенствованию системы публикуемых статистических данных и особенно актуально в связи с тенденциями развития банковских сетей при увеличении числа внутренних структурных подразделений банков (операционных офисов) при сокращении числа филиалов. Оценка влияния показателей проведена исходя из следующей базовой предпосылки: развиваться легче там, где рынок менее конкурентен и освоен, одновременно присутствуют благоприятные перспективы и тенденции к развитию и расширению банковского бизнеса.

Все представленные показатели по обоим блокам делятся так же на показатели текущего состояния и показатели динамики, при этом каждый показатель, характеризующий ситуацию в статике, дополняется аналогичным показателем в динамике (отношение прибыли банковского сектора региона к активам банковского сектора – темп роста прибыли кредитных организаций региона и т.д.).

Предлагаемый механизм расчета коэффициентов предусматривает расчет рейтингов регионов через соотношение показателей каждого региона к лучшему (при положительной оценке роста анализируемого показателя) или худшему (при негативной оценке роста показателя) показателю из анализируемых регионов, что в отличие от простого ранжирования позволяет учесть степень дифференцированности регионов по рассматриваемому показателю и значимость этих различий, а также предполагает перевод итоговых рейтингов в процентное выражение.

При применении данной методики к оценке привлекательности федеральных округов Российской Федерации был сделан вывод, что по состоянию на 1 января 2013 г. приоритетными для освоения кредитными организациями являются Уральский, Сибирский и Дальневосточный федеральные округа, при этом из них Уральский федеральный округ наиболее привлекателен с точки зрения экономики региона, Сибирский – неосвоенности банковского рынка (табл. 4). Информационной базой исследования служили статистические данные, размещенные на официальных сайтах Федеральной службы государственной статистики [5] и Центрального банка РФ [6].

Таблица 4

ИТОГОВЫЕ РЕЙТИНГИ РЕГИОНОВ В ПРОЦЕНТНОМ ВЫРАЖЕНИИ

%

Процент от общего рейтинга, приходящийся на регион	Центральный	Северо-Западный	Южный	Северо-Кавказский	При-волжский	Уральский	Сибирский	Дальневосточный	Всего
Показатели текущего состояния									
Экономика региона	17,89	13,68	9,64	6,09	10,33	18,25	9,97	14,15	100,
Банковский сектор региона	8,60	9,68	11,38	15,96	8,23	13,01	19,08	14,07	100
Показатели потенциала									
Экономика региона	12,39	12,36	12,49	12,80	12,75	12,61	12,57	12,04	100
Банковский сектор региона	12,14	11,10	11,91	10,87	12,10	16,34	12,41	13,11	100
Итоговый рейтинг	12,76	11,70	11,36	11,43	10,85	15,05	13,51	13,34	100

Таблица 5

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РАЗВИТИЯ ИПОТЕКИ В РЕГИОНЕ

Показатели экономического потенциала региона	Характеристика показателей	Оценка влияния показателя
Объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» на 1 тыс. чел. трудоспособного населения	Характеризуют состояние строительной отрасли и темпы ее развития, отражают объем работ в денежном выражении	+
Темп роста объема работ по виду деятельности «Строительство»		+
Строительство жилых домов на число трудоспособного населения	Позволяют оценить объемы жилищного строительства в натуральном выражении, динамику отрасли и, косвенно – спрос населения на недвижимость	+
Темп роста строительства жилых домов		+
Отношение денежных доходов населения к стоимости 1 кв. м жилья на первичном рынке	Позволяют сопоставить возможности населения в сфере приобретения нового жилья в разных регионах на текущий момент и в перспективе	+
Темп роста цен на первичном рынке жилья		-
Задолженность по ипотечным жилищным кредитам на число трудоспособного населения	Позволяют сделать вывод о «закредитованности» населения по данному направлению, оценить темпы развития отрасли ипотечного кредитования физических лиц	-
Темп роста объема предоставленных ипотечных жилищных кредитов		+
Доля просроченной задолженности в общей задолженности по ипотечным жилищным кредитам	Характеризуют платежеспособность, платежную дисциплину заемщиков, потенциальную рисковость развития в регионе ипотечных услуг	-
Темп роста просроченной задолженности по ипотечным кредитам		-
Средневзвешенная ставка по ипотечным жилищным кредитам	Позволяют сделать выводы о конкурентоспособности услуг кредитной организации на местном рынке и движении стоимости ипотечного кредита для населения	+
Темп роста средневзвешенной процентной ставки по ипотечным жилищным кредитам		+

Результаты проведенного анализа наиболее адекватны для оценки перспектив развития универсальной кредитной организации, предлагающей широкий спектр услуг физическим и юридическим лицам. В случае ярко выраженной специализации на работе с физическими или юридическими лицами, на определенном направлении кредитования (пример – ипотечные банки, кредитные организации, специализирующиеся на карточном кредитовании населения) или на определенной отрасли (сельскохозяйственной, строительной и т.д.) методику целесообразно дополнить показателями в соответствии со стратегическими приоритетами кредитной организации. Пример для ипотечного банка представлен в табл. 5.

Решение о вхождении в регион должно приниматься не только на основе его макроэкономических показателей, а скорее базируясь на практической возможности завоевания значимой доли рынка [1]. Поэтому при итоговом выборе региона также должна быть проведена оценка конкурентоспособности услуг кредитной организации на региональном рынке. Такая оценка базируется на исследовании (мониторинге) тарифной политики кредитных организаций, работающих в регионе, а также условий предоставления услуг и определении конкурентной позиции кредитной организации по ключевым направлениям его работы в регионах. Этот этап может оказать значительное влияние на список приоритетных регионов, привести к корректировке региональной тарифной политики или к специализации деятельности кредитной организации на местном рынке – например, предложение универсальным банком только лизинговых услуг, если целью проникновения в регион является размещение средств, а рынок лизинга неразвит, но имеет благоприятные перспективы роста.

Масштаб населенного пункта также является значимым фактором для принятия решения об открытии точки продаж. Кредитная организация может изначально определить для себя минимальные значения абсолютных показателей (численность населения, число зарегистрированных организаций, объем валового внутреннего продукта (ВВП) и т.д.), при которых открытие подразделения нецелесообразно ввиду низкой вероятности окупить затраты. С нашей точки зрения, такие решения должны основываться на оценке возможности достижения объемных показателей унифицированного бизнес-плана типового подразделения сети (либо требований к сроку окупаемости типового формата подразделения) с учетом потенциальной клиентской базы. В случае недостаточности клиентской базы либо наличия сомнений в способности завоевать достаточную долю местного рынка целесообразно рассмотреть вопрос об открытии подразделения сети меньшего размера и функционала, организовать выездное обслуживание либо отказаться от работы на рынке с недостаточным экономическим и клиентским потенциалом.

Следует учитывать и иные факторы, с которыми придется столкнуться кредитной организации на местном рынке, включая особенности местного законодательства, кадровый потенциал региона и сложившийся уровень заработной платы, цены на банковскую недвижимость, риск стихийных бедствий и т.д. Кроме того, в развитии сети целесообразно учитывать положительный фактор непрерывности регионального охвата.

Формат нового подразделения зависит как от общей специализации банка и целевых приоритетов кредитной

организации на местном рынке, так и от специфики микроэкономической среды. Для универсального банка предпочтительна разработка достаточного количества форматов офисов продаж – от полноценного офиса, предлагающего широкий спектр услуг физическим и юридическим лицам, до специализированных подразделений по обслуживанию физических или юридических лиц, до мини-офисов, центров самообслуживания и мобильных офисов. Внедрение стандартов и нормативов при открытии структурных подразделений упрощает процесс подготовки, сокращает временные затраты, помогает решить кадровые проблемы при реализации проекта, позволяет донести до людей, которые на местах будут осуществлять подбор помещений и проводить работу по открытию новых точек, требования, существующие в головной организации, а также снизить риск того, что несоответствие форматов подразделений целям кредитной организации на определенном сегменте станет причиной неэффективной работы сети.

В кредитной организации должны быть утверждены следующие лимиты затрат при организации нового подразделения:

- лимит затрат на общестроительные работы, монтаж инженерных систем и технологического оборудования;
- лимит затрат на оборудование охранно-пожарной сигнализации, оборудование системами охранного видеонаблюдения и контроля управления доступом;
- лимит затрат на обустройство кассового узла и техническую укрепленность помещений для совершения операций с ценностями;
- лимит затрат на приобретение банковского и прочего оборудования, используемого при оснащении операционного зала.

Значения лимитов должны корректироваться с учетом уровня цен региона через систему поправочных коэффициентов по субъектам РФ. То же относится и к унификации бизнес-планирования при территориальном развитии, включая корректировку плановых показателей при разработке бизнес-плана конкретного подразделения в зависимости как от потенциала рынка, так и конкретного формата подразделения региональной сети.

В качестве инструмента оценки эффективности реализации стратегии регионально-сетевое развитие предлагается использовать систему сбалансированных показателей эффективности, установленных по четырем основным направлениям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и карьерный рост. Оценка деятельности кредитной организации на базе ССП позволяет избежать недостатков оценки, базирующихся только на финансовых показателях ввиду их чрезмерной обобщенности и недостаточной информативности для управления в современных условиях, кроме того, финансовые показатели носят запаздывающий характер и могут быть занижены.

Главное достоинство ССП состоит в том, что она позволяет связать стратегический и операционный менеджмент, переводя стратегию на язык показателей, характеризующих степень ее реализации. В оценке реализации стратегии регионально-сетевое развитие ССП может использоваться по нескольким направлениям (рис. 1).

Что касается эффективности новых подразделений региональной сети, многие кредитные организации при открытии новых подразделений ориентируются преимущественно на планируемый финансовый результат.

Очевидно, что для каждого типа открываемого внутреннего структурного подразделения изначально целесообразно определить максимальный срок окупаемости, зависящий от параметров проекта, так, например, может быть установлен предельно допустимый срок три года для проектов открытия новых точек в случае аренды помещения, четыре – в случае приобретения помещения для офиса, два – для проектов реновации точки продаж. Длительные сроки окупаемости точки могут позволить себе крупные федеральные банки, маленькие и средние банки, скорее всего, будут вынуждены отказаться от реализации подобных проектов.

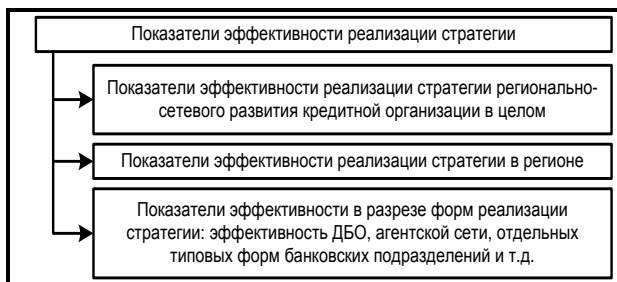


Рис. 1. Классификация показателей эффективности реализации стратегии регионально-сетевого развития кредитной организации

Наличие внедренной и корректно настроенной системы сбалансированных показателей становится особенно важным, когда организация планирует изменения в своей деятельности [4]. Получив из центрального офиса планы по объемным показателям (кредитный портфель, портфель вкладов, остатки на счетах и т.д.), процентным и комиссионным доходам, предельно допустимому уровню просроченной задолженности, специалисты точки продаж, часто вновь набранные, жалуются на отсутствие понятных им инструментов выполнения установленных планов. Данную ситуацию смягчает обучение и методическая помощь центрального офиса, однако с целью обеспечения количественных показателей целесообразнее изначально определить ориентиры не только количественного, но и качественного развития, т.е. в сфере совершенствования внутренних процессов, персонала и качества работы с клиентами.

Построение системы ключевых показателей эффективности помогает руководителям сфокусироваться на главных, приоритетных в данном периоде направлениях [3]. Кроме того, внедренная ССП позволит быстрее и эффективнее выявлять источники возникших проблем, являющихся причиной недостижения финансовой эффективности и увеличения сроков окупаемости подразделения региональной сети, и оперативно принимать меры по устранению выявленных недостатков. Мониторинг деятельности региональной сети на основе ССП позволяет своевременно скорректировать региональную политику кредитной организации, изменить формат подразделений (отдача от небольших подразделений, несмотря на небольшое разнообразие проводимых операций, может быть не меньше или даже больше, учитывая существенную экономию на открытии и содержании; современное банковское оборудование позволяет обойтись без касс при сдаче в банк наличных денежных средств, а функционал банкоматов – осуществить выдачу кредита розничному клиенту наличными), или, например, скорректировать си-

стему распределения полномочий и ответственности, с тем, чтобы специалисты на местах могли гибко реагировать на запросы клиентов.

В качестве примера для разработки системы показателей эффективности реализации стратегии регионально-сетевого развития рассмотрим региональный коммерческий банк, работающий преимущественно с юридическими лицами, испытывающий проблемы с привлечением ресурсов на межбанковском рынке, ввиду чего ориентированный на диверсификацию своей деятельности и расширение клиентской базы в розничном сегменте, в первую очередь – в направлении привлечения депозитов от физических лиц (табл. 6).

Таблица 6

ССП ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РЕГИОНАЛЬНО-СЕТЕВОГО РАЗВИТИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Сфера	Примеры задач	Примеры показателей
Финансы	Повышение финансовой эффективности деятельности подразделений сети. Рост депозитного портфеля	Показатели рентабельности подразделений. Темп прироста / абсолютное увеличение величин депозитного портфеля
Клиенты	Расширение клиентской базы. Усиление работ по созданию привлекательно-го образа банка	Темп роста / абсолютное увеличение числа клиентов Доля рынка. Уровень удовлетворенности клиентов (на основании анкетных опросов)
Процессы	Расширение сети подразделений. Разработка стандартов формирования региональной сети. Разработка методологии оценки эффективности деятельности сети. Стандартизация продуктов. Внедрение новых продуктов и услуг	Количество созданных подразделений сети / перестроенных подразделений сети. Выполнение заданий по совершенствованию бизнес-процессов и разработке нормативной базы в срок. Количество внедренных стандартизированных продуктов кредитной организации
Персонал	Разработка системы подбора, обучения и мотивирования персонала для новых подразделений сети. Повышение лояльности персонала	Расходы на обучение на одного сотрудника. Объем выявленных проверками ошибок в работе персонала. Доля выполнения тестов / прохождения аттестаций сотрудников. Текущая текучесть кадров

Важно не только разработать и внедрить ССП, но и поддерживать ее. Так как бизнес-среда постоянно изменяется, то и система показателей должны находиться в постоянном совершенствовании. Основной принцип эффективности ССП – это поддерживать ее актуальной для стратегии.

Разработка стратегии регионально-сетевого развития с учетом внутренних и внешних риск-образующих факторов и всех существующих ограничений позволяет повысить эффективность реализации основных стратегических направлений развития кредитной организации и использования имеющихся ресурсов, избежать необходимости сокращения числа подразделений в будущем. Ее реализация на основе стандартов, регламентирующих этапы выбора приоритетных реги-

онов, организации подразделений, установления плановых показателей и мониторинга работы региональной сети, позволит обеспечить единое качество работы в регионах, повысить эффективность производимых затрат на развитие и содержание сети.

Литература

1. Борисов А. Создание региональной сети компаний финансового сектора [Электронный ресурс] / А. Борисов // Информационное агентство Bankir.Ru : официальный сайт. URL: <http://www.bankir.ru/technology/article/1374496>
2. Ильясов С.М. О перспективах развития региональных банковских систем [Текст] / С.М. Ильясов // Банковское дело. – 2012. – №4. – С. 20-22.
3. Лобанова Т.Н. Система ключевых показателей эффективности деятельности банка [Текст] / Т.Н. Лобанова // Управление в кредитной организации. – 2008. – №4. – С. 84-92.
4. Тютюнник А.В. Система сбалансированных показателей в банке – миф или необходимость? [Текст] / А.В. Тютюнник, К.И. Машонская // Управление в кредитной организации. – 2009. – №3. – С. 44-59.
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>
6. Центральный банк РФ [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>

Ключевые слова

Стратегия регионально-сетевого развития; методика оценки; привлекательность регионов; территориальное развитие; система сбалансированных показателей эффективности; региональная сеть; риск-образующие факторы; лимитирование затрат; кредитная организация; ипотечный банк.

Ломакина Ольга Николаевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность проблемы. Задачи в области территориального развития содержатся в стратегических планах большинства кредитных организаций, при этом освоение новых регионов, как правило, связано со значительными затратами на открытие подразделений сети. Это определяет актуальность теоретических и практических разработок в области формирования стратегии освоения регионов, проектирования механизма и выбора инструментов ее реализации, мониторинга эффективности реализуемых мероприятий.

Научная новизна и практическая значимость. В статье приводится авторское определение стратегии регионально-сетевого развития кредитной организации, обосновывается процесс ее формирования, предлагается состав инструментов реализации стратегии, проведена оценка привлекательности федеральных округов Российской Федерации на основе разработанной авторами методики.

Замечания. Не все инструменты реализации стратегии регионально-сетевого развития раскрыты в статье достаточно подробно.

Заключение. Работа заслуживает положительной оценки, тема исследования является актуальной, работа может быть рекомендована к изданию.

Астраханцева И.А., д.э.н, профессор кафедры финансов и кредита Ивановского государственного химико-технологического университета

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)