

ФИЛИАЛЬНЫЙ БИЗНЕС БАНКОВ

Шалахова М.А.

МГУ им. М.В.Ломоносова

Бизнес. Бизнес. Сама жизнь стала сегодня бизнесом, все более рискованным, все более беспокойным. Начал жить - ищи средства расширяться - нашел средства - ищи пути их вложения - нашел место вложения - начинай его обживать - и снова по кругу. При этом не забывай оценивать каждый шаг этой цепи: вложил больше, чем получил, значит прожил - готовься к поглощению.

Палитра банковской деятельности настолько разнообразна, что описание ее завело бы нас слишком далеко, так как то, что составляет существо банковского бизнеса переживает быстрые изменения. Мы остановимся на так называемом филиальном бизнесе.

Само по себе неопределенное сочетание. Скорее это реализация банками стратегии роста и расширения своей деятельности за счет агрессивной региональной экспансии (захват новых территорий, привлечение новых клиентов, предоставление новых видов банковских услуг). Стратегия, основной которой является естественный процесс концентрации капитала. Но в условиях жесточайшей конкуренции, стремление банков укрепить свои позиции, с одной стороны, и уменьшить риски за счет их перераспределения между подразделениями и дочерними структурами, с другой, привело к тому, что расширение деятельности всякого кредитного учреждения превратилось в настоящий бизнес с его высокоскоростными оборотами.

Сейчас принято констатировать, что этап первоначального накопления капитала и построения первичной рыночной инфраструктуры подошел к концу. Банки и другие кредитно-финансовые учреждения уверенно обосновались в структуре российской рыночной экономики.

Однако, процесс становления кредитно-финансовой структуры продолжает претерпевать значительные изменения, связанные с общим положением дел в экономике. Позади два этапа развития. Первый, с 1992 по 1994 годы, проходивший на фоне инфляционного бума, - период бурного роста банковских единиц. Общее количество банков превысило двухтысячный рубеж. Второй этап - 1994-1997гг. - период "квазистабильности", охарактеризовался снижением темпов инфляции и затянувшимся кризисом производства. Уменьшение числа банковских единиц, вызванное не столько процессами консолидации, сколько падением эффективности и прибыльности, нашло отражение в перетекании банковских активов исключительно на фондовый и валютный рынки страны.

Бурное развитие банковского сектора в начале 90-х годов сулило немалые надежды на оживление экономики. Однако, семь лет спустя, банковские финансовые активы фактически оказались оторванными от процессов в реальной экономике. Банковская система замкнулась на себя и финансовые рынки, тем самым, перейдя в состояние хронического течения банковского кризиса. Мелким и

средним банкам выжить в подобных условиях удастся с трудом.

На пороге третьего тысячелетия - следующий этап развития финансовой системы. Некоторые авторы называют его периодом "финансовой глобализации" - выход банков за пределы своих городов, регионов и государств. Причем, и наша кредитно-финансовая система, несмотря на свой младенческий возраст, не должна отставать в этой области. Что подтверждает и наблюдающийся рост филиалов у первых двадцати крупнейших банков страны на фоне сокращения общего числа коммерческих банков. Итак, **в России развернувшиеся в кредитной системе процессы консолидации привели к тому, что приоритетным направлением в стратегическом планировании деятельности кредитно-финансового учреждения становится региональная экспансия.**

Для российских банков важна необходимость рассмотрения возможностей рынка как внутри страны, так и за рубежом. К этому подталкивает и сложившаяся ситуация на финансовых рынках страны - существенное снижение доходности от деятельности в рамках собственно финансовых рынков (в том числе от спекулятивных операций), падение доходности государственных ценных бумаг, а также падение темпов инфляции. Все это создает предпосылки для реализации стратегии выхода из экономического кризиса и активного кредитования всех секторов народного хозяйства.

Банковские холдинговые компании

Круг конкурентоспособных кредитных учреждений сужается. Посмотрите на улицы Москвы. Еще два года назад сияли золотом рекламные проспекты "Глория-банка", увенчали высотные здания Садового кольца громоздкие названия "Элекс-банка", "Кредо-банка". А банк "Аэрофлот", зазывавший из каждого укромного уголка Арбата потенциальных клиентов? Да, этот список можно еще долго продолжать, и он не ограничится только числом отозванных лицензий, ведь не все фактически погибшие банки лишились права на свое возрождение. Все течет, все изменяется. Теперь на глаза все чаще попадает зеленая облицовка отделений "Российского кредита". А "Сбербанк"? Сегодня не узнать "старичка" после "пластической операции". Крупные укрупняются, а мелкие? Теряются в бурной пучине современного океана финансов.

Аппетиты крупных стали все более ненасытными. Расширять, расширяться и диверсифицироваться - вот путь удержаться "на плаву". Это подтверждает и развитие банковских систем ведущих стран.

Сегодня в мире банков, как таковых, осталось считаные единицы. Большинство учреждений, привычно называемых банками, являются банковскими организациями, имеющими сложную иерархическую структуру. Банковские учреждения превратились в универсальные финансовые комплексы, принимающие вклады, выдающие ссуды, занимающиеся страховым и пенсионным делом, ведущие

постоянные операции на бирже, а также целый ряд других финансовых операций. Т.о. **банк представляет собой банковский холдинг - комплекс взаимосвязанных учреждений, иногда сохраняющих видимую самостоятельность, но контролируемых из одного центра.**

Превращение банков в банковские организации началось давно. Еще в 15 веке во Флоренции был создан по сути дела первый финансовый холдинг – Банкирский дом Медичи, основой организации которого являлся капитал одной из богатейших семей эпохи Возрождения. Банкирский дом Медичи имел множество контор в городах Италии и других странах Европы. Новый импульс развитию банковской системы дало широкое распространение акционерной формы собственности. Сегодня большинство банков представляют собой акционерные предприятия. Их акции продаются и покупаются на фондовых биржах. Большинство современных крупных корпораций принадлежат юридическим лицам, или институциональным собственникам: другим банкам, корпорациям. То есть практически полностью вытеснены крупные предприятия, находящиеся в личной или семейной собственности. Такая, институциональная форма акционерного контроля существенно повышает роль наемных профессиональных менеджеров, управляющих корпорациями на коллективной основе. Использование акционерной формы собственности в банковской сфере создало условия для переплетения банковских капиталов, их централизации, и образования банковских холдингов.

Так, наиболее значительные изменения в банковской сфере Америки произошли во второй половине 80-ых годов. Начался активный процесс слияний и поглощений. С 1981 по 1990 г. число слияний и поглощений банков и банковских холдингов превысило 1800, а их стоимость - 45,6 млрд. дол. Общая доля банковских активов, контролируемых холдинг-компаниями, выросла в США за это время с 16 % до более чем 90 %. Все это подтверждает более глубокую и преобладающую тенденцию развития банковской системы – рост банковских холдингов.

Особенно активный рост претерпели однобанковские холдинги - компании с широкой сетью банковских филиалов и отделений. Это связано, отчасти, с существующим законодательным ограничением на многобанковские холдинг-компании (относительной дешевизне и легкости учреждения однобанковских компаний, в отличие от наиболее дорогих путей роста банков, таких как слияние и поглощение). С другой стороны, именно однобанковский холдинг способен превратиться в универсальный кредитно-финансовый комплекс, занимающийся не только традиционно банковскими операциями по принятию вкладов и выдаче кредитов, но и предоставляющий услуги по работе на фондовом рынке, а также страховые, факторинговые, лизинговые и другие услуги.

Каковы же цели создания холдингов в банковской сфере? Прежде чем ответить на этот вопрос, обратимся к основным понятиям, описывающим

холдинговую компанию. Само слово холдинг восходит к английскому глаголу to hold, что означает “держат”.

В нашей стране определение холдингового предприятия появилось сравнительно недавно. Холдинговой компанией признается (согласно “Временному положению о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества” . Приложение 1 к Указу Президента РФ от 16.11.92 г.) “предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав которого входят **контрольные пакеты акций других предприятий**”. Дочерними признаются предприятия, контрольный пакет акций которых входит в активы холдинговой компании. В качестве дочернего предприятия может выступать не только акционерное общество, но и предприятие любой организационно-правовой формы. Дочернее предприятие может пользоваться определенной хозяйственной самостоятельностью, однако, решающая роль в управлении им принадлежит материнской компании.

Учредительная деятельность материнского предприятия заключается в том, что оно участвует в создании или приобретении дочерних фирм, которые, в свою очередь, тоже могут владеть дочерними фирмами второго порядка.

Структура банковской холдинговой компании представлена следующими элементами.

Головная контора

В западной экономике материнская компания является финансовым, аналитическим и стратегическим центром любой крупной корпорации. Аналогичная ситуация и в банковских организациях. Здесь существует четкое разграничение функций между головной и дочерней структурами. В компетенции головной структуры (центрального отделения) сосредоточены вопросы выработки стратегии, формулировки целей развития, осуществления координации и коммуникации связей между объектами холдинга. Центр осуществляет единое финансовое руководство в целях оптимального распределения и использования ресурсов, подбор высшего руководства и управление материальными, финансовыми и людскими ресурсами.

В головной конторе находятся, как правило, основные отделы, ведающие ходом дел во всей банковской организации. Это отдел банковских операций, инвестиций, трастовых операций, коммерческого кредита, а также отдел кадров, информационный отдел, и другие. Интернационализация банковской политики привела к появлению специального международного отдела, который ведает валютными сделками, международными платежами, зарубежными инвестициями и т.п. Самым крупным отделом является отдел банковских операций, или административный отдел. Он охватывает бухгалтерию, вычислительный центр, службу внутреннего банковского контроля и проверки финансового состояния банка, а также другие службы, контролирующие весь процесс банковской деятельности.

В центральном офисе банка размещается и

отдел, контролирующий работу банковских отделений. Банковское отделение возглавляет управляющий, которому подчиняются многочисленные клерки, кассиры, секретари и прочие сотрудники. Основная цель отделения – обслуживание клиентов банка (ведение счетов, прием вкладов, выдача наличных денег, предоставление других услуг). Жизнь банка сосредоточена в его отделениях, которые разбросаны по всему городу, области, а иногда и всей стране, и на десятки километров отдалены от центрального офиса. Не менее важная задача отделения – расширение клиентуры. С этой точки зрения, отделение - это лицо банка.

Филиал и представительство

Филиал представляет собой обособленное подразделение банка, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или часть их. Филиал (и представительство) действует на основе устава, утвержденного головной конторой, имеет собственный баланс, который входит в баланс банка. Филиалы и представительства отвечают по обязательствам банка, а банк – по их обязательствам. Филиал не является юридическим лицом, он наделяется имуществом создавшим его банком.

В Российской Федерации главным документом, определяющим порядок работы данного вида подразделения, является ПОЛОЖЕНИЕ О ФИЛИАЛЕ, утверждаемое председателем правления (президентом) банка и регистрируемого в Банке России. В Положении определяются цели создания филиала (аккумулирования и эффективного использования финансовых ресурсов предприятий и организаций, осуществление финансовых операций, заключения договоров и т.д.), виды операций, проводимых филиалом, а также вопросы управления и общего руководства. (Более подробно о филиалах российских банков будет сказано ниже).

Дочерний банк

В отличие от филиала дочерний банк является полноценным юридическим лицом, имеющим все необходимые атрибуты: фирменное наименование, зарегистрированный офис, текущий и расчетный счета в других банках. Материнская компания (банк) по обязательствам дочернего банка отвечает только в пределах своего вклада в акционерный капитал. Дочерний банк обладает обособленным имуществом, формирует уставной и другие обычные для банков фонды, имеет самостоятельный баланс и отчетность, включая расчет экономических нормативов.

Считается, что гарантированный контроль обеспечивается пакетом акций объемом свыше 50 % акционерного капитала. Однако, понятие контрольного пакета не определено в законодательстве. И как показывает мировая практика, уровень контрольного пакета может быть значительно ниже 50 %. Прибыль, получаемая дочерним банком, распределяется среди его учредителей в соответствии с уставом и решениями общего собрания владельцев банка.

Основные виды коммерческих операций банковского холдинга

1) Банк А финансирует свои дочерние структуры путем вложения средств в уставной фонд (по мимо денег сюда могут вноситься ценные бумаги, а также нематериальные ценности). При этом возникает инвестирование по замкнутой цепочке: банк А вкладывает средства в банк В, банк В, в свою очередь, в банк С, а банк С вновь в банк А. Таким образом, происходит увеличение уставного капитала всех звеньев цепи. На сегодня это практически единственно возможная процедура государственной регистрации учреждения банка, так как законодательно определенная величина уставного фонда кредитного учреждения составляет 5 млн. экю.

2) Создание дочерних структур может обеспечить внутриванковское кредитование и перераспределение финансовых ресурсов. Это вызвано тем, что получение долгосрочного кредита обычно связано с большими трудностями. Для российской действительности это является особо важным, ибо средний банк в основном опирается на десятую другую корпоративных клиентов, нуждающихся в крупных суммах кредитов. Использование активов дочернего банка позволяет решить эту проблему. Возможно, аналогичным образом проводить и финансирование рискованных проектов, средства на которые трудно найти на свободном кредитном рынке.

3) Манипулирование кредитной и депозитной ставкой процента между учреждениями банковского холдинга стало одним из важных преимуществ. За счет снижения разницы между ставками привлечения и выдачи финансовых ресурсов возможна их значительная экономия.

4) Традиционной сферой применения холдинговых компаний является организация внутриванковских операций, обеспечивающих снижение налоговых потерь. Получение некоторых льгот (например, региональных) и определенного финансового выигрыша при использовании завышенных трансфертных (внутрифирменных) цен позволяет легко превращать филиал (либо другую дочернюю структуру) в “убыточную”.

5) Использование холдинговых структур целесообразно для проведения операций с недвижимостью. Непосредственное приобретение капиталоемких материальных ценностей банком заменяется на операции с пакетом акций фирм, на балансе которых находятся эти материальные ценности. Тем самым удается избежать спекулятивного повышения цен и приобрести недвижимость по балансовой стоимости.

Банки с дочерними подразделениями

Сегодня для России можно выделить три базовых типа банков, в организационной структуре которых представлен более или менее полный набор дочерних подразделений:

1. Банки с дочерними банками и без них.
2. Банки с филиалами и отделениями и безфилиальные банки.

3. Банки, имеющие представительства, и не имеющие их.

Реальные банки сочетают в себе черты этих типов, при этом крайними вариантами считается а) банк, не имеющий ни одного дочернего подразделения, и б) банк, располагающий широкой сетью филиалов, отделений, дочерних банков, как в регионах, так и за границей. Если рассматривать “средний” для России банк, то он достаточно близок к варианту (а), т.е. владеет 1-3 филиалами. (По последним опубликованным данным за 1997 год в России насчитывается 2562 банка и 4672 официально зарегистрированных банковских филиала).

Обеспечить более активное присутствие банка в том или ином регионе можно либо за счет формирования и развития филиальной сети, либо через дочерние банки. Второй вариант практически непригоден для большинства кредитных учреждений, из-за высокой капиталоемкости и ограниченной возможности маневрирования финансовыми ресурсами. Поэтому осуществить его под силу только крупным банкам, претендующим на ведущую роль в национальной банковской системе. Что касается мелких и средних банков, то единственно возможным способом выжить им в новых условиях станет вхождение в состав крупных холдингов.

Филиальная сеть

Наиболее эффективным способом распространения своего влияния на регионы является формирование филиальной сети. Это связано, во-первых, с высокой централизацией банковских активов, и, во-вторых, с целым рядом преимуществ открытия филиалов перед созданием новых банков.

Простотой регистрации. Теперь в соответствии с Законом о банках и банковской деятельности процедура открытия филиала стала уведомительной.

Практически моментальное получение валютной лицензии. Как известно, для ее получения банку требуется не менее года активной работы.

Нет необходимости оплачивать большой уставной капитал. Филиал, не являющийся юридическим лицом, может создаваться на тех же условиях для его участников, что и новый банк. Заинтересованные стороны (партнеры) подписывают договор о совместной деятельности, в котором оговариваются обязанности сторон на этапе создания и распределение прибыли от его будущей деятельности. У филиала нет своего уставного капитала и собственных средств как таковых, однако, на его балансе могут учитываться фонды банка, но распоряжаться ими может головная контора.

Моментальный доступ к сети корреспондентских отношений. Что позволит значительно ускорить расчеты, как в рублях, так и в иностранной валюте.

Имя банка “работает” на филиал. Создание хорошего имени - дело сложное и доступное только организации со значительными средствами. Таким образом, филиал изначально представляется как более надежное учреждение, чем новый отдельный банк, так как по его обязательствам отвечает головная контора с достаточно известной репутацией.

Широкая возможность подготовки и переподготовки кадров.

Филиалу создаются благоприятные финансовые условия. Например, разрешено довольно значительное время существовать без прибыли (в российских условиях – год).

Не надо соблюдать экономические нормы Центрального банка. Они рассчитываются в целом по банку, поэтому, по решению правления банка, филиалы могут быть освобождены от обязательного резервирования части своих денежных средств.

Широка страна моя родная...

Но куда податься банку?

Диспропорции

Быстрый переход от административной системы к рыночной привел к временным глубоким социально-экономическим потрясениям. Уникальность России усложняет и удлинняет этот переходный процесс. Неоднородность экономического пространства нашла отражение в сильных различиях регионов по возможности адаптации их хозяйств к рыночным условиям. Особенно уязвимыми оказались три группы регионов:

1) регионы, отличающиеся высокой концентрацией производства, ставшим нерентабельным, или внезапно изменившимся покупательным спросом на свою продукцию;

2) регионы, удаленные от основных экономических центров (из-за опережающего роста транспортных тарифов – за период с 1990 по 1995 годы тарифы возросли почти в 5000 раз);

3) регионы, получающие ранее из федерального бюджета значительные средства на капитальное строительство и дотирование производства, потеряли источники своего финансирования.

Либерализация внешнеэкономической деятельности повлекла за собой новые диспропорции. В выигрыше оказались регионы-экспортеры. Напротив, в особо трудном положении находятся регионы, не выдержавшие конкуренции с мировыми ценами и зависящие от дорогостоящего импортного сырья (“текстильные” города и районы Европейского Центра). Сглаживание региональных несоответствий спроса и предложения тормозится ростом транспортных тарифов.

С развитием рыночных отношений межрегиональные диспропорции продолжали усугубляться. Можно выделить несколько этапов их развития.

1 этап (1990-1993гг). Выделились региональные лидеры и регионы-аутсайдеры. Причиной такого привилегированного положения таких регионов, как Тюмень, Кемерово, Иркутск, Красноярский край, - было наличие предприятий, использовавших конъюнктурные преимущества внешнеэкономической деятельности и получившие различные льготы.

2 этап (1993-1997гг). Уходит в прошлое привилегированное положение сырьевых и экспортных регионов. Развивается кризис неплатежей. Сформировано новое региональное ядро, сконцентрировавшее в невиданных ранее масштабах региональную финансовую власть в Москве. Таким образом,

Москва становится единственным регионом-лидером, сосредоточившим в себе до 80 % финансовых ресурсов страны. Таким образом, произошла трансформация прошлой системы с диктатом Центра через партийную власть в новое обличие в виде государственных (типа Газпрома) и крупных банковских и коммерческих структур, которые отсасывали финансовые ресурсы из регионов, многократно их обращая, концентрируя либо в Москве, либо за рубежом.

3 этап. Пока трудно выделить четкие временные рамки последнего этапа. Падение доходности государственных ценных бумаг во второй половине 1997 года привело к тому, что возникла острая потребность финансовых институтов искать новые направления вложения высвободившихся средств. **Теперь особо актуальной стала задача снижения межрегиональных диспропорций путем усиления инвестиционной активности в стране и перенаправления капиталов в регионы.**

Таким образом, развертывание финансовой инфраструктуры в регионах становится важным условием выхода экономики из кризисного состояния. К сожалению, внимание государства и Центрального банка страны к этой проблеме недостаточно, законодательная база в целом остается весьма неопределенной (в смысле определения хозяйственных функций и полномочий регионов). Например, такая, в общем-то, частность, как дифференцированные тарифы на организацию банков и их филиалов (сегодня применяется единый тариф на регистрацию банковского учреждения – 1000 мин. зарплат). С помощью таких тарифов, отражающих местные особенности, можно ограничить процесс организации банков в крупных городах, где предприятия, кооперативы, организации наиболее активны, и стимулировать рост банков там, где банковских институтов явно недостаточно. Из мировой практики хорошо известно, что умелая политика поощрения опережающего роста кредитных институтов в сравнении с развитием промышленности и торговли способствует быстрому экономическому росту отсталых регионов и целых стран.

Аналогично можно было стимулировать расширение сети банковских филиалов и предоставление банками услуг населению путем соответствующего расширения перечня затрат, включаемых в издержки банка.

Итак, сложившаяся практика становления и развития финансовых систем регионов сдерживает их социально-экономическое развитие. Уровень развития финансовой и банковской инфраструктуры во всех регионах, кроме Москвы, из-за господствующей центробежной тенденции, оказался недостаточным. Необходимо стимулирование развития инфраструктуры банковских услуг и локальной сети банковских филиалов по стране, расширение предоставления банковских услуг населению и т.д.

Специфика филиального бизнеса такова, что он являет собой одновременно

- инвестиционный проект банка, так как создание дочерней структуры есть вложение средств в

реальные активы на рынке капитала;

- филиал есть подобие его прародителя. А микрокосм элемента является зеркальным подобием макрокосма. Поэтому и природа его исследования аналогична исследованию финансового состояния материнского банка. Тем более это касается анализа рисков деятельности филиала – кредитного, процентного и риска эффективности операций;

- сложные взаимоотношения филиала и головной компании. Стремление к большей самостоятельности по мере роста дочери ведет, естественно к обострению взаимоотношений. Если с момента создания по момента “становления” на ноги, то есть получения прибыли филиалом, Центр всячески оберегал его, при этом недополучая часть прибыли из-за отвлечения средств на поддержание деятельности филиала. То теперь, головной офис (в лице Правления или президента) желает не только возместить утерянные возможности, но и не потерять контроля над своей дочерней структурой. Ибо, как только “птенец оперился”, он тут же стремится вылететь из гнезда.

Методологическая основа филиального бизнеса

Обратимся к некоторым вопросам методологического рассмотрения данной проблемы. Для развитой рыночной экономики различают три основные теории, на которые следует обратить внимание при принятии решения о расширении деятельности кредитного учреждения - теория чистых ожиданий, теория предпочтения ликвидности, теория рыночной сегментации.

Иллюстрацией данных теорий служит кривая, показывающая влияние сроков погашения кредитов на уровень процентных ставок, или *кривых дохода*. Временная структура процентных ставок выражается формулой вида $i=f(N)$, где N - срок погашения.

Имеются следующие типы наклона кривых дохода (см. рис. 1).

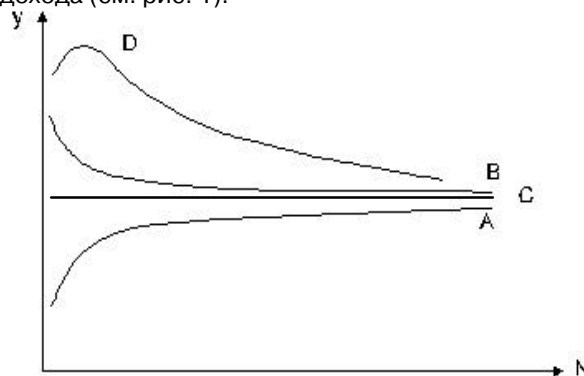


Рис. 1. Кривые дохода:

- y - доход при погашении.
- A - возрастающая кривая,
- B - убывающая кривая,
- C - плоская (нулевой наклон),
- D - выпуклая (переменный наклон).

Существует связь между типом наклона и уровнем процентной ставки. При малых i кривые обычно возрастают, при больших i - убывают или

выпуклы. При средних i кривые выравниваются. Кроме того, краткосрочные ставки колеблются сильнее, чем долгосрочные, и кривые дохода выравниваются по мере приближения дохода к сроку погашения обязательства.

Целью построения кривой дохода является определение выпусков ценных бумаг, доходы по которым сопоставимы с доходами по облигациям, имеющим аналогичные сроки погашения. Выпуски выше кривой дохода от базовых облигаций являются "недооцененными", ниже - переоцененными. Это различие возникает из-за несовершенства рынка и создает временно особо выгодные инвестиционные возможности.

Теория чистых ожиданий

Наклон кривой дохода определяется ожиданиями инвесторов того, каким будет уровень краткосрочных процентных ставок. Принимаются допущения об абсолютной определенности и равенстве нулю трансакционных издержек.

Теория предпочтения ликвидности

В силу неопределенности будущих процентных ставок и цен облигаций инвесторы должны получать "премию ликвидности" за принятие долгосрочного процентного риска и риска непогашения обязательств в срок. Кривая дохода формируется ожиданиями будущего уровня краткосрочных процентных ставок + премия за ликвидность. Существование премии ликвидности приводит к тому, что кривая дохода возрастает.

Теория рыночной сегментации

Рынки сегментированы по предпочитаемым срокам погашения в соответствии с защитным (хеджирующим) поведением инвесторов. В краткосрочном сегменте доминируют компании, нуждающиеся в ликвидности, например, коммерческие банки. Они хеджируют свои балансы путем вложения в краткосрочные активы. В начале процентного цикла, когда спрос на ссуды и товары низкий, они вздувают цены на краткосрочные ценные бумаги; при этом наблюдается снижение доходов. На пике циклов поведение обратное. В целом инвесторы этого сегмента больше озабочены гарантией возврата основной суммы вложений, чем гарантией доходов.

В долгосрочном сегменте рынка доминируют страховые компании и пенсионные фонды. Здесь инвесторы больше озабочены получением дохода, чем возвратом основной суммы вложений. Предпочитают облигации, акции и ипотеки.

Открытию филиала предшествует серьезный экономический анализ потенциала региона и маркетинговое исследование возможностей развития филиального бизнеса. Из существующих типов региональных рынков наиболее часто встречается монопольный (когда один или несколько крупных банков контролируют рынок), реже олигопольный (на рынке присутствует небольшое количество средних и крупных банков). В таких условиях сбор необходимой информации представляет определенные труд-

ности. Исходная информация по имеющимся рынкам разделяется на две категории: общие данные и специальные данные для конкретного банка.

К общим относят макроэкономические показатели:

- демографические и экономические показатели, оказывающие влияние на спрос на банковские услуги (численность населения, его социальная структура, доход на душу населения, распределение доходов;
- существующий уровень производства в регионе за период от трех до пяти лет;
- политическая стабильность, практика и законодательство, непосредственно относящиеся к ведению банковской деятельности в регионе, местные налоги и пошлины, субсидии и стимулы для поощрения предприятий и т.д.

Специальные данные устанавливаются в каждом конкретном случае отдельно.

Маркетинговый анализ призван оценить условия, при которых достигается оптимальное соотношение между спросом и предложением банковских услуг в регионе, определить конкурентную среду, высказать рекомендации по конкретным ориентирам на финансовом рынке с целью получения филиалом максимальной прибыли. Такое исследование должно содержать ряд значимых характеристик производств, расположенных в регионе, их потребностях в финансовых услугах, отраслевую структуру, анализ банковского сектора в регионе и т.п., причем необходимо учитывать и ряд факторов, принципиально не поддающихся количественной оценке, таких как отношение местных властей.

Эффективность работы новых банков и филиалов зависит от целого ряда факторов. Это и общий объем финансовых потоков на конкретной территории, и количество уже действующих здесь банковских учреждений, и индекс "агрессивности" банков (т.е. отношение числа филиалов местных банков, созданных ими за пределами своего региона, к количеству филиалов инрегиональных банков, созданных на территории этого региона). Используемые на практике рядом банков "индексы привлекательности" регионов – интегральные показатели, построенные на основе рейтинговых оценок, имеют два недостатка: во-первых, они обращены в прошлое и могут ничего не говорить о будущем, в результате можно пропустить какой-либо неожиданный, ранее не действовавший фактор; во-вторых, даже прошлое с их помощью фиксируется отрывочно, дискретно.

Методика анализа региональных финансовых рынков

Данная методика не является универсальной, однако, заложенные в ней принципы могут оказаться полезными для специалистов, связанных с решением такого рода проблем.

Целью анализа является :

- оценка современного положения регионального филиала банка на местном финансовом рынке,

- выработка рекомендаций по активизации деятельности на финансовом рынке.

На *первом этапе* исследования предполагается обратить особое внимание на имеющийся банковский сектор региона. Во-первых, это связано с необходимостью определить обороты, развитость рынков. Во-вторых, исключительно важным является вопрос конкуренции. В-третьих, целесообразнее начинать с анализа специфически банковских источников информации. Особую важность для анализа банковских рынков имеет правильная сегментация. Таким образом, вначале будет определено предложение банковских услуг. И уже затем можно будет перейти к спросу (изучение потребителей).

Естественно, что учесть все многообразие финансового рынка как совокупности валютного, фондового и кредитного сегментов его, представляется весьма трудоемкой задачей. Поэтому предлагается рассмотреть проекцию финансового рынка на плоскость банковской деятельности. С этой точки зрения целесообразно провести следующую сегментацию рынка по банковским услугам:

Оптовые банковские услуги	1) расчетно-кассовое обслуживание
	2) кредитование
	3) депозитные операции
	4) ценные бумаги
	5) межбанковское кредитование
Розничные банковские услуги	6) частные вклады
	7) валютно-обменные и другие неторговые операции

Примечание: Информацию по этим сегментам можно найти в банковских средствах массовой информации, справочных изданиях, вестниках ЦБ РФ).

На *втором этапе* необходимо изучить покупательское поведение (имеются в виду покупатель банковских услуг) в следующих аспектах:

- характеристика финансового состояния клиента,
- факторы, влияющие на клиента,
- мотивы клиента,
- процесс принятия решений о приобретении банковских услуг.

На этом этапе необходима сегментация по группам потребителей:

- 1) нефинансовый бизнес
 - 1.1) крупные предприятия общероссийского значения,
 - 1.2) средние предприятия (в том числе, крупные местного значения),
 - 1.3) мелкий бизнес.

А также сегментация по отраслям деятельности:

- торговля,
 - промышленность,
 - добывающие отрасли,
 - сельское хозяйство, а также другие отрасли,
 - сфера услуг.
- 2) Финансовый сектор
 - 2.1) финансовые компании (в основном,

операции с ценными бумагами)

- 2.2) коммерческие банки
 - 2.2.1) крупные,
 - 2.2.2) филиалы иногородних,
 - 2.2.3) мелкие и средние
- 3) Государственные учреждения
 - 3.1) региональная администрация (основное отличие - заинтересованность в инвестициях в регион)
 - 3.2) другие госучреждения;
- 4) Частные лица
 - 4.1) Бизнесмены
 - 4.1.1) Владельцы крупных фирм
 - 4.1.2) Индивидуальные предприниматели
 - 4.2) "Белые воротнички", служащие преуспевающих фирм
 - 4.3) Рабочие и приравненные к ним социальные группы
 - 4.4) Социально незащищенные

Чем более дробное деление будет проведено, тем более эффективен анализ. Однако, надо учитывать ограниченность первичной информации.

Таким образом, финансовый анализ банка, решившего расширять региональную экспансию, должен ответить на следующие вопросы:

- определение спроса на банковские услуги по сегментам рынка,
- определение объема предложения банковских услуг в данном регионе,
- краткое изучение банковского сектора в регионе:
 - место филиала банка,
 - характеристика крупнейших банков региона,
 - количество (если возможно, обороты) в данном регионе филиалов иногородних банков,
 - анализ средних и мелких банков региона,
 - выявление незанятых рыночных ниш,
 - оценка реальных рыночных возможностей для филиала банка осуществить экспансию на традиционных финансовых рынках регионов (возможности потеснить конкурентов),
- определение собственных возможностей:
 - инвестиции (наличие средств),
 - требования к персоналу,
 - наличие имеющихся связей, возможность привлечения посредников,
 - экономический расчет: инвестиции, объем операций, текущие расходы и доходы от этих операций.

Этапы анализа

Этапы анализа и формулы для определения рыночных возможностей (для каждого из рынков).

Первый этап.

1. **V предложение** - совокупное предложение банковских услуг на данный момент
 Результат: емкость финансовых рынков по сегментам.

2. **vn** - доля n-й группы на данном рынке. Эти группы могут быть следующими: (1) сам филиал; (2) крупнейшие банки; (3) филиалы московских банков

в данном регионе; (4) прочие банки

Промежуточный результат: v_1 - доля нашего филиала на данном сегменте рынка в на текущий момент.

Результат:

v_2, v_3, v_4 - доля других участников рынка, обращающая особое внимание на позиции крупнейших банков; характеристика банковского сектора.

3. v^* - доля рынка, которую может занять наш филиал.

V - объем операций, рыночные возможности для нашего филиала (основная задача исследования - оценить именно этот показатель)

Результат:

$$V = v^* \cdot \text{Впредл.} \cdot (1 - v_2 - v_3 - v_4).$$

Второй этап.

1. **Вспрос** - совокупные спрос клиентов на банковские услуги

Промежуточный результат: определение потребностей клиентов в банковских услугах на основе данных об экономическом развитии и институциональной структуры бизнеса в регионе.

Результат:

$$V = v^* \cdot (\text{Вспрос} + \text{Впредл.} \cdot (1 - v_2 - v_3 - v_4))$$

2. По конкретным операциям на сегментах рынка региона:

p^* - процентная маржа (норма прибыльности);

r^* - процентная ставка (по размещению ресурсов);

r - процентная ставка (по привлечению ресурсов).

Результат: сопоставление выгоды операций в различных регионах.

3. Расходы, связанные с активизацией деятельности на сегментах рынка:

C - неоперационные расходы;

C_1 - постоянные текущие неоперационные расходы, независимые от объема услуг;

c_2 - норма переменных издержек (неоперационные расходы).

Промежуточный результат:

$$C = C_1 + c_2 \cdot V$$

P - прибыль от операций

Результат: расчет прибыльности операций:

$$P = V \cdot p^* - C \text{ или } P = V \cdot (r^* - r) - C$$

В итоге, мы видим, что оценка прибыльности расширения деятельности банка на региональном уровне предполагает как расчет размеров привлечения и размещения ресурсов, так и оценку предполагаемых расходов финансового учреждения, необходимых для осуществления такого рода деятельности.

Выводы, сформированные благодаря исследованиям финансового сектора региона, оказались следующими. Филиалы должны открываться в тех пунктах, где выполнено хотя бы одно из перечисленных условий:

- при отсутствии местных кредитных учреждений имеется достаточный хозяйственный оборот, достаточное число предприятий и организаций, нуждающихся в кредите;

- имеются местные средства, могущие быть

мобилизованными лишь благодаря учреждению банковского филиала;

- можно привлечь не менее 10-15 крупных по местным масштабам клиентов;

- центральному учреждению банка необходим орган для выполнения его платежных и инкассовых поручений.

Возможность мобилизовать средства даже при отсутствии перспектив активной работы является достаточным основанием для открытия филиала с целью увеличения общих ресурсов банка.

Создание филиала

Правление банка принимает решение о создании филиала по результатам проведенных исследований рынка и экономического обоснования. Подготовка обоснования предшествует согласованию вопроса об открытии с местными властями, хозяйственными органами, предварительное решение вопросов материально-технического обеспечения деятельности филиала, кадровых и других вопросов. Экономическое обоснование содержит:

- соглашение о намерении предприятий и организаций, заинтересованных в открытии филиала, с указанием их финансового положения и паевых взносов в уставной фонд банка;

- результаты маркетинговых исследований рынка финансово-кредитных операций в регионе, список выявленных потенциальных вкладчиков и ссудозаемщиков;

- сведения о банках-конкурентах, возможности перехода их клиентов в филиал;

- расчет потребности в единовременных вложениях капитала (строительство, реконструкция, приобретения, оборотный капитал) с приложением смет по каждому виду работ;

- план доходов, расходов и результатов на период года создания и последующий год;

- расчеты окупаемости единовременных затрат за счет собственной прибыли.

Финансовые взаимоотношения филиалов с банком в целом имеют ряд особенностей.

Деятельность филиалов основана на принципах полного хозрасчета. Филиалы создают обязательные резервы денежных средств на специальных корсчетах в головной конторе. Эти средства используются на страхование филиалов и их вкладчиков, а также на цели компенсации головной конторе резервов, депонируемых в Банке России. Кроме того, филиалы компенсируют расходы по конвертации денежных средств, по выдачи наличности, расхода на приобретение ценных бумаг, основных средств, нематериальных активов и осуществление инвестиционных программ по поручению банка. Филиалы обязаны возратить с процентами суммы ссуд, выделенных им в качестве временной финансовой помощи. Денежные средства передаются и принимаются от филиалов по ставкам на уровне межбанковских. Расходы на содержание филиалы осуществляют в соответствии с квартальными сметами. Деятельность филиалов контролируется отделом внутреннего аудита и банковских проверок совме-

стно с отделом контроля за работой филиалов, который занимается также оборотом и консолидацией бухгалтерской отчетности и учетом эффективности работы.

Вместе с тем, работа на принципах коммерческого расчета затруднена рядом используемых в России налогов. Так, при перечислениях между филиалами и головной конторой процентов по ссудам и комиссионных, значительные средства приходилось бы перечислять в бюджет. Это естественно, нежелательно. Поэтому банк стремиться минимизировать доходы, которые головная контора получает от филиала, а филиал - от головной конторы.

Оценка результатов

Итак, позади торжественное открытие филиала, которому предшествовал упорный труд аналитиков, экономистов, юристов, подрядчиков, снабженцев и т.д. Иногда процесс регистрации затягивается не на один месяц из-за проволочек местных властей. Особенно яркими поборниками справедливости и отстаивание независимости региона от воздействия “чужеродных” элементов (в лице московских банков) были регионы коммунистического руководства после выборов 1996 года – Ставрополье, Краснодарский край и другие. Не менее сложная ситуация наблюдалась и в Санкт-Петербурге, где из 45 собственно петербургских банков более 80% оборота и 70% кредитных ресурсов приходится на 9 ведущих, которые и определяли ситуацию на местном рынке. При этом позиция ГУ ЦБ города на Неве сводилась к явно неодобрительному отношению к филиалам иногородних банков, аргументируя это тем, что не являясь юридическими лицами, филиалы не несут полной ответственности перед клиентами, а предъявлять претензии к головным конторам банков, находящимся за тысячи километров, трудно. Наиболее агрессивную позицию по отношению к сторонним кредитным учреждениям занял еще в 1995 году Национальный банк Татарии, высказавший намерение поставить перед банками из других областей и республик вопрос о ликвидации их филиалов в этой республике.

И все-таки, несмотря ни на что филиал начал свою работу, увеличивая ежедневные обороты и вовлекая новые ресурсы (возможно, привлеченные не только со стороны, но и у самого банка, или его головной конторы).

Налажен четкий контроль за деятельностью, отслеживаются выданные кредиты (в пределах лимитируемых средств), выполнение затратных показателей (особенно неоперационных расходов). При этом филиал начинает зарабатывать прибыль, и даже постепенно рассчитывается с долгами, в виде временной финансовой помощи на создание, центральному отделению. Завязались тесные взаимоотношения с головной конторой, представилась большая свобода действий. Филиал “вырос из ягненка в упитанную овцу”, но оказался ли сытым “волк”?

Что бы оценить выгодность деятельности филиала для банка в целом, необходимо вспомнить “краеугольный камень” управления финансами –

концепцию чистой текущей стоимости (ЧТС), которая гласит, что менеджерам следует направлять инвестиции в проекты, доход от реализации которых будет превышать издержки.

$$ЧТС = \sum_{t=1}^n \frac{ПН_t}{(1+k)^t} - I,$$

где

ПН – потоки наличности,

k – оптимальный процент на капитал,

I – издержки.

Чистая текущая стоимость = Дисконтированная стоимость будущих поступлений наличных денег – издержки.

Необходимо отбирать только те проекты, для которых

$$ЧТС > 0.$$

Эффективность филиального бизнеса

Эффективность филиального бизнеса для банка складывается из трех составляющих:

Балансовой прибыли (или убытка), заработанной самим филиалом.

Прибыли от взаимодействия с филиалом головной конторы банка (или убытка), полученной в результате положительного (или отрицательного) сальдо расчетов с данным филиалом.

Временной финансовой помощи филиалу, или затратами на создание.

Балансовая прибыль

Расчет балансовой прибыли не представляет сложностей. На практике, зачастую, представляют дочернюю структуру убыточной, что достигается соответствующей разницей процентных ставок между выданными и привлеченными от филиала средствами. Это вызвано стремлением банка уменьшить налогооблагаемую базу (в теории такие операции называют манипулированием трансфертными ценами). Поэтому, при расчете эффективности следует учитывать и скрытую прибыль филиала.

Прибыль от взаимодействия

Прибыль от взаимодействия возникает вследствие того, что головная контора банка может пользоваться средствами филиалов, находящимися на корсчетах в центральном офисе, вкладывая их в более эффективные рынки. Напомним, что обычное суммирование денежных средств, выплаченных или полученных в разное время, может дать искаженное представление о размерах показателей, требуемых в результате расчетов. Это связано с основным принципом теории финансов – денежные суммы сегодня не эквивалентна денежной сумме завтра, так как деньги должны находиться в обороте, на них должны начисляться проценты, действуют инфляция и другие факторы. Банк, получая в течение анализируемого периода финансовые ресурсы от филиала, возвращает их в свой оборот, где они вновь начинают приносить доходы. Образуется так называемый “дополнительный доход”, или прибыль от взаимодействия.

Временная финансовая помощь при создании

Важно учитывать, что банк, создавая филиал, выводит из своего оборота значительные денежные средства. При сопоставлении произведенных первоначальных затрат с доходами филиала возникает ситуация, упомянутая выше – сравниваются суммы, разбросанные во времени. Для того, чтобы их привести к сопоставимому виду, следует учесть то, что если бы банк не потратил их на открытие филиала, то они принесли бы ему определенный доход. Это будет “недополученная прибыль” банка.

Таким образом,
 $\mathcal{E} = \text{БП} + \text{ПВ} - \text{ДЗ}$,

где

\mathcal{E} – эффективность работы филиала,

БП – балансовая прибыль,

ПВ (прибыль от взаимодействия) =

$$= \text{СР}_1 * \text{K}_1 + \text{СР}_2 * \text{K}_2 + \text{СР}_3 * \text{K}_3 + \dots + \text{СР}_n * \text{K}_n$$

СР – сальдо расчетов с филиалом на балансе центрального офиса, оценивается как разница среднемесячных пассивных и активных остатков по корсчетам.

K – коэффициент дисконтирования,

$$\text{K} = r / (1 + r),$$

r – ставка дисконта, принимается равной ставке межбанковского кредитования сроком на 30 дней,

n – период функционирования филиала.

ДЗ – дисконтированные затраты на создание,

$$\text{ДЗ} = \text{ЗС}_1 * \text{K}_1 + \text{ЗС}_2 * \text{K}_2 + \dots + \text{ЗС}_n * \text{K}_n,$$

ЗС – затраты на создание.

Рекомендации

На современном этапе в нашей стране, как и за рубежом, консолидация стала движущей силой в сфере банковской деятельности, а, по мнению ведущих аналитиков, она есть “наилучший способ вдохнуть жизнь в банковскую систему”.

Формирование холдингов является одним из важнейших элементов инвестиционной стратегии коммерческого банка. Учреждение (или приобретение) дочерних структур может преследовать разнообразные цели. **Важнейшими из них являются:**

расширение масштабов коммерческих операций путем создания новых отделений, или филиалов и приобретения контроля над уже существующими;

проведение внутрифирменных финансовых и инвестиционных операций;

рационализация управления банком и совершенствование его организационной структуры;

снижение издержек и времени осуществления банковских операций и расчетов;

снижение налогообложения и нейтрализация антимонопольного законодательства;

распределение рисков между различными дочерними структурами.

Сегодня наличие дочерних банковских организаций становится важным фактором конкурентной борьбы. Так как оно во многом определяет и

организационно-правовые возможности банковского учреждения, так и его финансовый потенциал. На создание филиала отвлекаются значительные финансовые ресурсы. По оценкам специалистов Департамента регионального развития банка “Российский кредит” создание филиала за пределами Московской области обходится банку в среднем в 500 тыс. дол. США – сумма, доступная лишь крупному кредитному учреждению.

Филиальный бизнес – наиболее рискованный в современных условиях. Финансовые “дыры”, образующиеся в результате неумелых или неудачных действий филиала, приходится закрывать головной конторе, которая полностью отвечает по обязательствам филиала. Важно также и то, что деятельность филиала связана не только с чисто банковскими рисками, но и юридическими, политическими и т.д.

Развитие филиального бизнеса требует не просто контроля центра за поддержанием функционирования филиала. Здесь необходимо осуществление принципа “хозрасчетного планирования”, т.е. обеспечение разумного “сочетания централизованного руководства с инициативой локальных звеньев” экономической системы. Иначе, деятельность дочерней структуры (филиала, отделения, дочернего банка) может привести к немалым финансовым потерям либо от рискованной инициативы “снизу”, либо необоснованно усиленное давление центра скажется в недополучении прибылей и тем самым в уменьшении доходности банка в целом.

