

На правах рукописи

ШИПУНОВ ВАДИМ ЮРЬЕВИЧ

**МЕТОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РОЗНИЧНЫМ
БИЗНЕСОМ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Диссертационная работа выполнена в Московской международной высшей школе бизнеса «МИРБИС» (Институт)

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Стрелец Ирина Александровна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Леонтьева Лидия Сергеевна

кандидат экономических наук
Рудых Дмитрий Вячеславович

Ведущая организация: «МАТИ» - Российский государственный технологический университет имени К.Э. Циолковского

Защита диссертации состоится _____ 2011 года в ____ часов
на заседании диссертационного совета Д 212.141.21 при

Московском Государственном Техническом Университете им. Н.Э. Баумана
по адресу: 105005, г. Москва, 2-ая Бауманская, д. 5.

Ваш отзыв на автореферат в 1 экз., заверенный печатью, просим выслать по указанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке Московского Государственного Технического Университета им. Н.Э. Баумана.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2011 года.
Телефон для справок: (499) 267-09-63.

Ученый секретарь
диссертационного совета
к.э.н., доцент

Иванова Н.Ю.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Состояние кредитной системы имеет исключительно важное значение для экономического развития страны. Обеспечение высокой надежности и устойчивости ее развития – один из приоритетов экономической политики Российской Федерации. В свою очередь устойчивость кредитной организации во многом определяется способностью правильно принимать управленческие решения.

Стратегии многих кредитных организаций ориентированы на активное развитие высокомаржинальных банковских продуктов – розничного кредитования и кредитования малого и среднего бизнеса. Неудачный опыт развития розничного бизнеса в кризисный период привел ряд кредитных организаций к банкротству. Таким образом, для успешного развития кредитной организации руководству необходимы новые методы и модели управления розничным бизнесом, что обуславливает актуальность проведенного в работе исследования.

Степень разработанности темы. Подходы для улучшения деловой активности кредитных организаций, качества продукции и системы менеджмента активно разрабатывалась зарубежными и отечественными учеными. Необходимо отметить труды в области менеджмента организации – Л. Мейзла, Д. Нортон, Р. Каплана, К.Адамса, П. Робертса, К.МакНаира; финансового менеджмента – Р. Брейли, С. Майерса, Дж. Синки; оценки стоимости - А. Дамодарана, Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Муррина, В.С. Романова; теории маркетинга - Ф. Котлера, М. Трейси; управления в кредитных организациях – О.И. Лаврушина, И.А. Никоновой, Р. Шамгунова, Я.М. Миркина, Е.С. Стояновой.

Однако, в научной и методической литературе в области принятия управленческих решений в кредитных организациях вопросы построения розничного бизнеса отражены не достаточно полно. Также остаются недостаточно исследованными концептуальные подходы к методическому обеспечению принятия управленческих решений при развитии бизнеса. Это подтверждает актуальность разработки методов и моделей построения розничного бизнеса кредитной организации.

Цель и задачи исследования. Основной целью диссертационного исследования является разработка методов и моделей управления

розничного бизнеса кредитной организации.

Для достижения основной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Определить критерии эффективности управления кредитной организацией;
2. Выявить ключевые факторы управления розничным бизнесом кредитной организации;
3. Выработать управленческие подходы к построению и структурированию сети розничных продаж кредитной организации;
4. Определить систему управления региональной сетью кредитной организации;
5. Выработать принципы принятия управленческого решения при горизонтальной диверсификации розничного бизнеса кредитной организации;
6. Разработать стандартизованную структуру продуктов, технологий и офисов продаж региональной сети.

Объектом диссертационного исследования выступает система управления кредитных организаций, развивающих розничный бизнес.

Предметом диссертационного исследования являются управленческие отношения по поводу построения методов и моделей розничного бизнеса кредитной организации.

Методологическая и информационная база исследования. Теоретической базой исследования послужили фундаментальные работы отечественных и зарубежных авторов в области стратегического и операционного менеджмента, теории организации и принятия управленческих решений.

В диссертационной работе используются следующие методы научного исследования: метод системного анализа и синтеза, системный, процессный и ситуационный подходы, а также методы прикладной математики, имитационного моделирования и статистического анализа.

Информационное обеспечение диссертации составили российская и зарубежная специальная литература, статистические данные, результаты опросов специалистов и руководителей кредитных организаций.

Научная новизна исследования состоит в разработке новых управленческих подходов к построению и структурированию розничного

бизнеса кредитных организаций. Полученное в работе приращение научного знания представлено следующими элементами:

1. Показано, что основным критерием эффективности управления кредитной организацией является капитализация. Предложены и обоснованы показатели измерения уровня капитализации, что позволило получить набор факторов финансового и нефинансового характера для определения критериев эффективности методов и моделей управления розничным бизнесом и достижения целей на каждом уровне управления;

2. На основе экономико-математического моделирования выявлены ключевые финансовые показатели розничного бизнеса, влияющие на капитализацию: уровень невозврата по кредитным портфелям, ставка размещения кредитов, количество кредитов, величина расходов, что дает возможность определить требования к структурным элементам системы управления;

3. Предложена модель по совершенствованию системы управления сетью розничных продаж кредитной организации. В отличие от описанных в литературе подходов, предлагается разделить функции управления по региональному и функциональному принципу. Это позволяет снизить нагрузку на менеджмент, равномерно распределить полномочия по принятию управленческих решений и сконцентрировать внимание высшего руководства на достижении основных стратегических целей;

4. Автором выявлена зависимость не только между розничными продуктами и реальными денежными доходами населения, но и между розничными продуктами и уровнем концентрации кредитных организаций, что необходимо принимать во внимание при разработке региональной политики;

5. Выработаны методы принятия управленческих решений при горизонтальной диверсификации розничного бизнеса. Отличительной особенностью предложенной методики является возможность осуществления ранжирования регионов на основе двух критериев: емкости регионального рынка и уровня конкуренции, что обеспечивает достижение целей при выходе на новые географические рынки;

6. Предлагаемая автором модель управления сетевой инфраструктурой розничного бизнеса, новизна которой заключается в применении стандартизации и унифицированных форматов, основанных на

расчете трудозатрат при осуществлении операций, позволяет обеспечить клиентоориентированность и возможность осуществления масштабирования с небольшими временными и финансовыми затратами.

Предложенные методы и модели позволяют повысить качество обслуживания клиентов, а предложения по координации деятельности обеспечивают эффективное функционирование системы управления и отвечают основному критерию эффективности управления – росту капитализации кредитной организации.

Полученные результаты соответствуют пунктам пп. 10.12, 10.15 и 10.17 паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что разработанные в диссертации методы и модели управления розничным бизнесом углубляют теоретическую базу в области изучения проблем совершенствования работы кредитных организаций.

Теоретические положения диссертационного исследования могут быть рассмотрены в качестве методической основы для принятия управленческих решений на различном уровне менеджмента российских кредитных организаций, а также могут быть использованы предприятиями и организациями других секторов экономики, имеющих филиальные сетевые структуры.

Практическая значимость работы. Полученные автором результаты диссертационного исследования доведены до уровня практических рекомендаций и используются в деятельности ряда кредитных организаций.

Полученные выводы могут быть использованы в учебном процессе в рамках курсов экономических и управленческих дисциплин, а также в дальнейших исследованиях методов управления и планирования в кредитных организациях. Результаты работы также могут быть использованы для целей оценки эффективности функционирования уже существующей региональной сети.

Апробация результатов исследования. Результаты исследований докладывались, обсуждались и получили одобрение на следующих конференциях: II Международной научно-практической конференции «Проблемы современной экономики» (Новосибирск, НГТУ, 2010 г.), XVI Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы

экономических наук» (Новосибирск, НГТУ, 2010 г.), XVII Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономических наук» (Новосибирск, НГТУ, 2010 г.).

Результаты и выводы, сделанные по итогам исследования, внедрены в практику управления ОАО Банк «Открытие», что подтверждено актом о внедрении. Кроме того, диссертационные материалы используются при проведении занятий по дисциплине «Менеджмент» в «Московской международной высшей школе бизнеса «МИРБИС» (Институт), о чем также имеется акт о внедрении.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 6 научных работ (в том числе 3 статьи в ведущих рецензируемых научных журналах, определенных ВАК РФ- 1,24 п.л.), общим объемом 2,8 п.л.

Структура диссертационной работы. Диссертационная работа объемом 163 страницы, 19 рисунков и схем и 36 таблиц состоит из введения, трех глав, выводов и заключения, библиографического списка, содержащего 122 наименований, и приложений.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, проанализирована степень ее разработанности, определены цель, задачи, предмет и объект исследования, раскрыты научная новизна, практическая значимость работы и представлены основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе - **«Анализ особенностей розничного бизнеса кредитной организации как объекта управления»** рассмотрена банковская система Российской Федерации, выявлены основные тенденции ее развития. Анализ территориальной распределенности кредитных организаций и их филиалов показал наличие существенного дисбаланса в обеспечении банковскими услугами на территории страны. Сделан вывод о том, что в будущем конкуренция между кредитными организациями будет возрастать. Законодательные инициативы Правительства Российской Федерации направлены на укрепление и укрупнение кредитных организаций, что позволит гарантировать их устойчивость и безопасность для вкладчиков. Это вынуждает кредитные организации наращивать масштабы бизнеса. Московский регион уже перенасыщен предложением, а

в некоторых регионах наблюдается существенный дефицит банковских услуг, поэтому источником роста бизнеса для кредитной организации может являться активная региональная экспансия, нацеленная на развитие розничного бизнеса. Причем развитие розничного сегмента отвечает не только принципам повышения собственной конкурентоспособности кредитной организации, но и концепции укрупнения капитала и создания сильной банковской системы, способной выполнять свои функции и обеспечить экономический рост в государстве. Помимо этого, данная стратегия также решает ряд социальных задач, что в значительной степени повышает доверие со стороны населения.

Было исследовано, что деятельность кредитных организаций достаточно жестко регламентируется, и выход на новые географические рынки требует построения региональной сети, потому что банк не может осуществлять свою деятельность в регионе без открытия специального структурного подразделения. При этом необходимо отметить, что в последнее время наметился четкий вектор, нацеленный на упрощение открытия подразделений.

Показано, что капитализация кредитной организации является основным критерием оценки управления. Для оценки состояния объектов управления на нижних уровнях должна использоваться система финансовых и нефинансовых показателей деятельности. Применение системы стратегических показателей позволяет разложить основную цель управления в достаточно полный набор показателей, которые фактически образуют систему стратегического контроля и управления.

Рассмотрение и анализ описанных в имеющейся литературе сбалансированных систем показателей позволил сделать вывод о принципиальной схожести используемых финансовых и нефинансовых показателей. Выявлено, что рассмотренные системы недостаточно полно характеризуют развитие розничного бизнеса кредитной организации. Так, отсутствует фактор организационной структуры управления, который является ключевым условием успешности бизнеса и, по мнению автора, должен также учитываться в модели ССП. Организационная структура кредитной организации должна определять взаимоотношение подразделений и людей в ходе достижения единой цели. Фактор организационной структуры должен показывать для подразделений

организации их цели, задачи и функции в системе.

Также было исследовано, что все вышеуказанные системы имеют существенный недостаток - в них не учитывается прямое влияние на капитализацию кредитной организации. Возможность достижения синергии при этом видится во введении стоимости как ключевого показателя в финансовую перспективу ССП. Показатель, лежащий в основе системы VBM, не только отражает стоимость компании, но и демонстрирует эффективность принятия решений на всех уровнях иерархии, а также служит инструментом мотивации. Одной из основных целей системы VBM является координация и мотивация принятия решений, ведущих к созданию долгосрочных конкурентных преимуществ.

Процесс поиска методов и моделей розничного бизнеса кредитной организации должен быть основан на разработке, принятии и реализации комплекса управленческих решений, которые отвечают основной цели – росту капитализации в разрезе вышеуказанных перспектив Системы стратегических показателей.

Выявлено, что увеличение капитализации кредитной организации зависит от увеличения клиентской базы, которая, в свою очередь, зависит от степени удовлетворенности клиентов. Показано, что ценность банковских продуктов в значительной степени определяется нефинансовыми категориями. Основные критерии оценки кредитной организации клиентами физическими лицами – клиентоориентированность и сервис качественного уровня, которые являются важнее экономической выгоды пользования услугами кредитной организации.

Во второй главе - **«Разработка теоретических и методических положений управления розничным бизнесом кредитной организации»** рассмотрена капитализация кредитной организации как основной критерий принятия управленческого решения. Для выделения подкритериев принятия решения, проведено уточнение дефиниций «капитализация» и «оценка капитализации». Было доказано, что для кредитных организаций должна использоваться капитализация, основанная на текущей справедливой стоимости. Этот показатель отражает согласованную позицию участников рынка о стоимости, которую готовы заплатить за кредитную организацию. Согласованность позиции участников рынка в отношении стоимости кредитной организации может быть обеспечена применением единой

методологии в оценке стоимости. Автор диссертационного исследования пришел к выводу, что для оценки стоимости кредитных организаций целесообразнее применять расчет капитализации кредитной организации по формуле Ольсона:

$$\text{---} \quad (1)$$

Избыточная доходность EVA_{et} определяется формулой:

$$EVA_{et} = SVA_t = (ROE_t - k_e) * E_{t-1} \quad (2)$$

где ROE – рентабельность собственного капитала.

k_e - ожидаемая акционерами норма доходности на вложенный в акции капитал.

E - величина собственного капитала.

Формулы (1) и (2) были скорректированы с учетом специфики розничного бизнеса. Для этого формула (2) была преобразована следующим образом:

$$EVA_{et} = (ROE_t - k_e) * E_{t-1} = ROE_t * E_{t-1} - k_e * E_{t-1} \quad (3)$$

Поскольку

$$\text{---} , \quad (4)$$

где NP – чистая прибыль

Тогда формула (3) примет вид:

$$EVA_{et} = NP_t - k_e * E_{t-1} \quad (5)$$

Величина чистой прибыли может быть выражена через показатели чистого процентного дохода, чистого комиссионного дохода, торгового дохода и административно хозяйственных расходов:

$$NP = ЧПД + ЧКД + ТД - АХР \quad (6)$$

Где ЧПД – чистый процентный доход;

ЧКД - чистый комиссионный доход;

ТД – Торговый доход;

АХР – административно хозяйственные расходы.

Под торговым доходом понимают доходы от ценных бумаг, валюты и т.д., что не имеет отношения к розничному бизнесу, поэтому формула (6) имеет следующий вид:

$$NP = ЧПД + ЧКД - АХР \quad (7)$$

Чистый процентный доход может быть описан следующим

выражением:

$$\text{ЧПД} = \text{ПД} - \text{ПР} - \Delta\text{Р} \quad (8)$$

где ПД - процентный доход;

ПР - процентный расход;

$\Delta\text{Р}$ – изменение (увеличение) резервов.

В формуле (8) особое место занимают резервы на возможные потери. Норма резерва зависит от количества дней просрочки. Максимальный объем резерва по кредиту составляет 75% от его суммы и начисляется лишь после 8 месяцев просрочки. Такой подход к резервированию явно искажает расчет капитализации с учетом временной стоимости дохода. Также процентный доход не должен учитывать проценты от просроченных кредитов. Заменяем в формуле (8) резервы на абсолютные величины невозврата по кредитному портфелю:

$$\begin{aligned} \text{EVA}_{\text{et}} = & \text{ПД}(\text{nonNPL})_t - \text{ПР}_t - \text{Объем_кредитов}(\text{NPL})_t + \\ & + \text{ЧКД}_t - \text{АХР}_t - k_e * E_{t-1}, \end{aligned} \quad (9)$$

где $\text{ПД}(\text{nonNPL})_t$ - процентный доход за вычетом дохода от невозвратных кредитов;

ПР_t - процентный расход;

$\text{Объем_кредитов}(\text{NPL})_t$ - объем выданных в периоде невозвратных кредитов;

ЧКД_t - чистый комиссионный доход;

АХР_t – административно хозяйственные расходы.

Проведенные вычисления позволяют определить факторы, влияющие на капитализацию кредитной организации.

Также автором построена модель, имитирующая деятельность кредитной организации для прогнозирования ключевых показателей и выявлению тех из них, которые оказывают существенное влияние на капитализацию кредитной организации. Данная модель была реализована автором исследования в табличном процессоре «Excel» с использованием языка программирования «Visual Basic» для моделирования прогнозных результатов, включая аннуитетное погашение кредитов и винтажный анализ для прогнозирования доли невозвратных ссуд.

С помощью разработанной имитационной модели были проиграны различные сценарии развития бизнеса и сделаны выводы о ключевых факторах, влияющих на капитализацию. Было доказано, что наиболее

существенное влияние на капитализацию розничного бизнеса, в порядке убывания значимости оказывают следующие факторы:

- уровень невозврата по кредитным портфелям;
- ставка размещения кредитов;
- количество предоставляемых кредитов;
- величина расходов.

Сделан вывод о том, что неадекватная структура сбалансированности активов и ресурсной базы представляет серьезную угрозу финансовой устойчивости кредитной организации и ставит под сомнение способность выполнения кредитной организацией текущих обязательств, что ведет к снижению ее стоимости, причем, как показывают примеры, практически до нуля. Были установлены цели, способствующие росту капитализации, на которые должно быть обращено внимание при управлении активами и пассивами:

- Формирование запаса ликвидности для исполнения текущих обязательств;
- Соблюдение достаточности капитала;
- Увеличение рентабельности и контроль издержек.

Выявлено, что открытие филиала путем присоединения существующей кредитной организации (ее филиала) является более проблематичным по сравнению с открытием филиала «с нуля», поскольку могут возникнуть попытки заинтересованных лиц, в том числе и бывшего руководства, искусственно создать обязательства перед кредиторами в процессе принятия решений по присоединению. Кроме того, сложно прогнозировать поведение некоторых клиентов после получения уведомлений о реорганизации. Поэтому реорганизацию существующей кредитной организации в виде присоединения имеет смысл проводить только после установления полного контроля над присоединяемым банком. Целью данной процедуры может быть установление более жесткого контроля, либо консолидация капитала. Весь процесс должен проходить под непосредственным контролем специалистов с постоянным присутствием в присоединяемой кредитной организации.

Третья глава - «**Применение методов и моделей управления розничным бизнесом кредитной организации**» носит практическую направленность. В ней описано определение методов и построение моделей управления розничным бизнесом. Их разработка осуществлялась в разрезе перспектив Системы стратегических показателей, определенных ранее, и включающих: персонал (структурные подразделения), внутренние бизнес-процессы, клиентские сегменты, организационную структуру и финансовую составляющую. Методы и модели управления определялись в соответствии с основным показателем эффективности – ростом капитализации, которая, как было исследовано ранее, зависит от финансовых и нефинансовых критериев. Нефинансовые критерии – это клиентоориентированность и сервис качественного уровня, финансовые – уровень невозврата по кредитным портфелям, ставка размещения кредитов, количество кредитов и величина расходов. При разработке методов и моделей управления учитывалось улучшение вышеуказанных критериев.

Был проведен анализ управленческих структур, на основании которого автор пришел к выводу о том, что для построения розничного бизнеса кредитной организации наиболее оптимальной является матричная структура управления. Автором предложен подход по совершенствованию структуры управления сети розничных продаж кредитной организации, заключающийся в объединении филиалов в региональные центры по территориальному принципу, делегировании части полномочий управления на региональные центры, а также в разделении функции управления в рамках филиала: за развитие бизнеса должны отвечать Управляющие директора по развитию бизнеса филиала, а за административные функции – Управляющие филиалами. Административная структура управления сетью представлена на Рисунке 1.



Рис. 1. Административная структура управления сетью

Предложенный подход позволяет снизить нагрузку на сотрудников, развивающих бизнес, и позволяет им сконцентрироваться на выполнении целевых показателей.

Также определены цели, задачи и функции для структурных подразделений кредитной организации, задействованных в развитии розничного бизнеса. Предложенный функционал наиболее полно отвечает принципам эффективного построения структуры управления. Все задачи равномерно распределены между подразделениями. У подразделений нет дублирующих функций, причем четко соблюдается принцип ориентации на клиента.

Предложен алгоритм анализа региональных рынков для определения продуктов. На основе проведенного исследования построена Матрица зависимости продуктов от критериев развития региона. Из нее следует, что на розничные продукты наиболее существенное влияние оказывают следующие показатели:

- Концентрация кредитных организаций в регионе;
- Реальные денежные доходы населения в регионе;
- Уровень жизни в регионе.

Выработана методология оценки региона, позволяющая осуществить оценку их привлекательности с точки зрения развития сети кредитной организации. Также разработана методика определения масштабов розничного кредитования в выбранных регионах. В основе предложенной методологии оценки региона лежит алгоритм рейтингования для определения регионов с наибольшим потенциалом рынка потребительского кредитования на базе Интегрального коэффициента привлекательности региона. Интегральный коэффициент привлекательности описывает потенциал региона и уровень конкурентной среды. Чем больше интегральный показатель привлекательности региона, тем целесообразней инвестировать в него средства и тем большую долю рынка необходимо стремиться захватить в нем.

Интегральный коэффициент привлекательности зависит от:

- Индикатора потенциала региона;
- Индикатора насыщенности конкурентной среды в регионе.

Индикатор потенциала показывает прогнозируемое значение портфелей, а индикатор насыщенности конкурентной среды в регионе дает представление о привлекательности региона с точки зрения конкуренции.

Доказано, что при определении форматов объектов региональной сети должна быть предусмотрена масштабируемость, преемственность и последовательность подходов для всех организационных уровней, использоваться стандартизация и применяться унифицированные форматы и типовые решения для продуктов, технологий продаж, операций и форматов офисов продаж.

В рамках диссертационной работы была осуществлена:

- Сегментация продуктов в разрезе клиентов;

- Сегментация операций (сложность операции, клиентский сегмент) и расчет средневзвешенных трудозатрат по каждому сегменту операций;
- Определение типовых форматов объектов сети в разрезе основных параметров (площадь, штатная численность, сегмент операций);
- Расчет стандартов для каждого из типовых форматов объектов сети.

Обозначенные рекомендации повышают качество обслуживания клиентов, а предложения по координации деятельности обеспечивают эффективное функционирование системы управления. Это позволяет кредитной организации, развивающей розничный бизнес, значительно повысить конкурентоспособность, а также увеличить капитализацию и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе.

В **Выводах и заключении** подведены итоги исследования, приведены основные выводы и результаты диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Исследованы особенности и тенденции в управлении кредитными организациями и анализ их роли в современной экономике. Доказано, что ключевым критерием эффективности управления кредитной организации является капитализация, при этом, для розничного бизнеса капитализация зависит от финансовых и нефинансовых показателей.

2. Анализ территориальной распределенности кредитных организаций и их филиалов показал наличие существенного дисбаланса в обеспечении банковскими услугами на территории страны. Доказано, что источником роста розничного бизнеса для кредитной организации может являться только региональная экспансия.

3. Автором разработана имитационная модель для оценки влияния факторов розничного бизнеса на капитализацию. С помощью разработанной модели были спрогнозированы различные сценарии развития бизнеса и сделаны выводы о ключевых финансовых факторах, влияющих на капитализацию. Показано, что этими факторами в порядке убывания значимости являются:

- уровень невозврата по кредитным портфелям;
- ставка размещения кредитов;
- количество выдаваемых кредитов;

- величина расходов.

4. Выявлено, что неадекватная структура сбалансированности активов и пассивов может представлять серьезную угрозу финансовой устойчивости кредитной организации. В рамках исследования автором предложен подход, позволяющий сформировать целевую структуру активов и пассивов.

5. Доказано, что открытие филиала «с нуля» имеет преимущество по сравнению с приобретением региональной кредитной организации и ее дальнейшим присоединением из-за ряда существенных недостатков в последнем случае. Например, могут возникнуть попытки заинтересованных лиц, в том числе и бывшего руководства, искусственно создать обязательства перед кредиторами в процессе присоединения. Кроме того, возникает сложность в прогнозировании поведения некоторых клиентов после получения уведомлений о реорганизации.

6. Предложена методология определения емкости регионального рынка кредитных продуктов. На основе проведенного исследования была построена Матрица зависимости розничных продуктов от критериев развития региона, из которой следует, что развитие розничного бизнеса кредитной организации зависит от следующих показателей региона:

- Концентрация кредитных организаций;
- Реальные денежные доходы населения;
- Уровень жизни.

Выработанная методология позволяет ранжировать регионы с точки зрения развития региональной сети кредитной организации в зависимости от их привлекательности и включает алгоритм планирования объемов региональных портфелей.

7. Предложен подход по совершенствованию системы управления сетью розничных продаж кредитной организации, заключающейся в объединении филиалов в региональные центры по территориальному принципу, разделении функций управления и делегировании части полномочий на региональный уровень.

8. Разработана сбалансированная структура продуктов, технологий и офисов продаж региональной сети. В рамках диссертационной работы были предложены подходы и осуществлены:

- Сегментация продуктов в разрезе типов клиентов;
- Сегментация операций по сложности и нацеленности на клиентский тип;
- Расчет средних трудозатрат по каждому сегменту операций;
- Определены типовые форматы объектов сети в разрезе основных параметров (площадь, штатная численность, сегмент операций).
- Расчет стандартов для каждого из типовых форматов объектов сети.

Основные результаты диссертации изложены в следующих работах:

1. Шипунов В.Ю. Выбор региона и определение масштабов розничного банковского бизнеса в выбранном регионе // Российское предпринимательство. – 2010. – №12 (2). – С. 125-130. (0,4 п.л.).

2. Шипунов В.Ю. Оценка капитализации розничного бизнеса коммерческого банка // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1 (1). – С. 103-110. (0,44 п.л.).

3. Шипунов В.Ю. Стандартизация бизнеса региональной сети коммерческого банка// Российское предпринимательство. – 2011. – № 2 (1). – С. 103-107. (0,4 п.л.).

4. Шипунов В.Ю. Влияние розничного бизнеса на капитализацию коммерческих банков // Проблемы современной экономики: сборник материалов II Международной научно-практической конференции (В 3-х частях) / Под общ. ред. Ж.А. Мингалёвой, С.С. Чернова. - Новосибирск: Издательство НГТУ, 2010. – Ч.3. - С. 382-386.

5. Шипунов В.Ю. Построение системы продаж розничного бизнеса коммерческого банка // Актуальные вопросы экономических наук: Сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции (В 2-х частях) / Под общ. ред. Ж.А. Мингалевой, С.С. Чернова. -Новосибирск: Издательство НГТУ, 2010. – Ч.1. - С. 131-136.

6. Шипунов В.Ю. Система управления коммерческого банка, развивающего розничный бизнес // Актуальные вопросы экономических наук: Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции (В 2-х частях) / Под общ. ред. С.С. Чернова. -Новосибирск: Издательство НГТУ, 2010. – Ч.1. - С. 90-95.

Подписано к печати __. __. 11 г. Заказ № ____

Усл. печ. л. 1,0. Тираж 100 экз.

Издательско-полиграфический центр «Московского Государственного

Технического Университета им. Н.Э. Баумана»

105005, г. Москва, 2-ая Бауманская, д. 5.