



**М. А. КРЮКОВ**  
 Аспирант кафедры  
 «Стратегический  
 и антикризисный  
 менеджмент» ФГБОУ ВПО  
 «Финансовый университет  
 при Правительстве Российской  
 Федерации», руководитель  
 Дирекции международной  
 и управленческой отчетности  
 ОАО «Лето Банк» (Группа  
 ВТБ). Область научных  
 интересов: анализ финансовой  
 отчетности коммерческой  
 организации, оценка  
 деятельности филиалов,  
 моделирование стоимости  
 долгосрочных активов банка.

E-mail: m.a.krukov@yandex.ru

**Р**ассматриваются проблемы управления подразделениями филиальной сети, предложен авторский алгоритм реализации системы управления подразделениями, а также варианты реализации современных методов учета взаимодействий между головным офисом и филиальной сетью, такие, как трансфертное ценообразование и аллокация затрат. Описан алгоритм построения системы мониторинга эффективности подразделений филиальной сети, в рамках которого предложен набор ключевых показателей эффективности, дополненный применением кластерного анализа для сокращения количества анализируемых объектов и выявления общих тенденций развития групп подразделений. Описанные алгоритмы и методы могут применяться в организациях с филиальной сетью для повышения эффективности управления подразделениями филиальной сети и устойчивости организации.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

аллокация затрат, инновации в системе управления, кластерный анализ, ключевые показатели эффективности (КПЭ) подразделений, мониторинг эффективности, трансфертное ценообразование, филиальная сеть подразделений.

# Инновации в систему управления организации с филиальной сетью

## Филиальные сети: предпосылки развития и проблемы управления

Создание филиальной сети является стратегической задачей, обеспечивающей развитие и расширение бизнеса. Эффективное функционирование организации, имеющей филиальную сеть, зависит от уровня системы управления подразделениями, применяемых инструментов и методов, адекватных масштабам деятельности и уровню сложности задач.

В качестве основных факторов создания филиальной сети можно выделить следующие:

- глобализацию предложения и спроса;

- индивидуализацию и динамизм изменения поведения потребителей;
- развитие новых информационных технологий;
- усиление конкуренции;
- другие факторы, которые влияют на формирование и развитие отраслевых рынков, их быстрое изменение.

Создание филиальной сети порождает определенные проблемы:

- необходимость значительных инвестиций;
- увеличение факторов риска присутствия в разных регионах;
- усиление конкуренции на региональных рынках;

<sup>1</sup> Устойчивость – сохранение возможностей функционирования самой системы и ее структурных элементов при негативном воздействии факторов внешней и внутренней среды [4].

- усложнение организационной структуры и процесса управления;
- дефицит квалифицированных кадров.

Необходимо отметить, что в научной литературе основное внимание уделяется процессу функционирования корпоративных структур. Однако организация с филиальной сетью имеет свою специфику: подразделения не становятся абсолютно независимыми, а остаются ее составной (структурной) частью.

Формирование системы управления филиальной сетью – закономерный процесс, на который влияют следующие факторы:

- рост масштабов бизнеса;
- усложнение организационной структуры;
- изменение форм взаимодействия головного офиса и филиальной сети;
- усиление функций координации, мониторинга и контроля текущей деятельности подразделений филиальной сети;
- особенности регионов присутствия;
- возникновение кризисных ситуаций в отдельных филиалах, влияющих на устойчивость организации;
- разная квалификация персонала филиалов;
- формирование больших массивов информации, необходимых для оперативной отчетности.

Перечисленные факторы влияют на всю систему управления в организации, имеющей филиальную сеть. Система управления ею должна соответствовать системе взаимодействия головного офиса и филиальной сети, предполагается применение адекватных методов и инструментов управления, реализация классических функций управления с целью повысить эффективность функционирования не только филиальной сети, но и организации в целом, обеспечить ее дальнейшее развитие.

В качестве системных задач управления филиальной сетью считаем необходимым выделить обеспечение эффективности функционирования филиальной сети и устойчивости<sup>1</sup> функционирования и непрерывности развития организации. Важными оперативными задачами управления филиальной сетью являются:

- транслирование стратегии и планов развития организации в подразделения филиальной сети;
- создание прозрачной коммуникации между головной организацией и филиальной сетью;
- разработка мотивационных программ, связанных с результатами общей работы;
- формирование системы показателей для оценки выполнения поставленных задач и поддержания общекорпоративных стандартов;
- анализ и оценка эффективности подразделений филиальной сети и организации в целом;

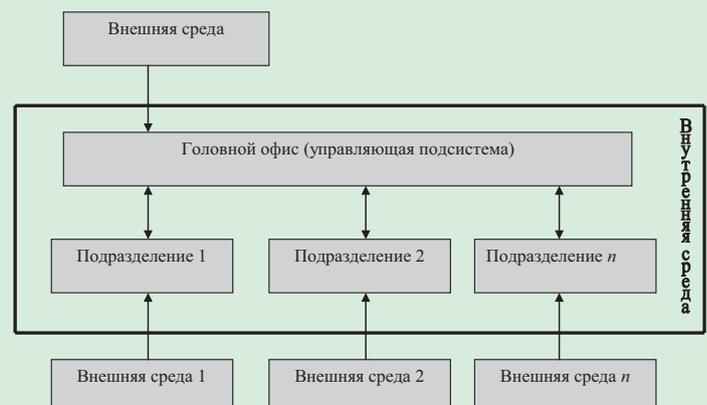
- своевременное выявление рисков потери устойчивости организации, основанное на мониторинге текущей деятельности.

Система управления филиальной сетью предполагает не только формирование организационной структуры управления, адекватной целям, задачам и масштабам бизнеса, но и применение современных инструментов и методов для достижения эффективного управления. В системе управления филиальной сетью требуются инновационные подходы, так как в настоящее время во многих организациях существенно меняются масштабы бизнеса, усложняются формы взаимодействия, возрастает значение оперативности принятия управленческих решений. Инновационный менеджмент основан на новых подходах как в стратегии и тактике управления, так и применительно к самому объекту управления [2, с. 17].

В деятельности организации, имеющей филиальную сеть, обязательна «инновационность хозяйствования», которая заключается в «непрерывном комплексном использовании нововведений как фактора наиболее эффективного достижения совокупных стратегических и тактических целей» [5, с. 73]. Например, применительно к банковской сфере под инновациями следует понимать деятельность банка, направленную на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий для формирования и размещения ресурсного потенциала при помощи внедрения нововведений, содействующих клиентам в получении прибыли [1, с. 327]. Таким образом, инновации в управлении организации, имеющей филиальную сеть подразделений, направлены на повышение эффективности и устойчивости функционирования организации.

Необходимо отметить, что наличие филиальной сети значительно расширяет область воздействий внешней среды на организацию (рис. 1).

Рис. 1. Внутренняя и внешняя среда организации с филиальной сетью



Внешнюю среду составляют функциональная среда (непосредственное окружение организации), которая оказывает прямое воздействие на деятельность организации, и общая (генеральная) среда, чье воздействие на деятельность организации описывается как косвенное. Косвенные факторы примерно одинаковы для головного офиса и филиалов, тогда как состав непосредственного окружения организации – покупатели, поставщики, конкуренты – зависит от места расположения конкретного филиала.

Можно сделать вывод, что уровень неопределенности внешней среды организации, имеющей филиальную сеть, существенно возрастает, так как увеличивается разнообразие воздействующих факторов. Большое значение приобретает анализ влияния факторов внешней среды на обеспечение устойчивого функционирования и развития организации. Следовательно, при наличии филиальной сети организация функционирует в более сложной и неопределенной внешней среде, чем та, где действует организация без филиалов.

В первом случае требуется применение иных методов и инструментов управления, чем во втором.

С учетом особенностей функционирования организации, имеющей филиальную сеть, предлагается алгоритм построения системы управления эффективностью подразделений (рис. 2). Каждый этап алгоритма предполагает разработку соответствующей методики его реализации.

Рассмотрим вариант реализации описанного выше алгоритма на примере кредитной организации (розничного банка).

- классификацию финансовых ресурсов, привлеченных на внешних рынках (корпоративном и розничном), по группам в зависимости от срока и валюты;

- расчет средневзвешенной стоимости ресурсов для каждой группы;

- в соответствии с разработанной матрицей стоимость ресурса в рублях может быть рассчитана следующим образом:

$$R = \sum_i A_i \cdot R_i / \sum_i A_i, \quad (1)$$

где  $A_i$  – сумма ресурсов, привлеченных в рублях на  $i$ -й срок, руб.;  $R_i$  – стоимость привлечения ресурсов, руб., на  $i$ -й срок;

- определение трансфертных надбавок к стоимости ресурсов для распределения между подразделениями внутри организации; расчеты могут быть представлены в виде матрицы трансфертных надбавок для стоимости ресурсов, рассчитанных исходя из затрат на привлечение соответствующих сумм ресурсов и премиальных для привлекающего филиала;

- расчет трансфертных цен ресурсов для подразделений филиальной сети, на этом этапе формируется матрица трансфертных надбавок для стоимости ресурсов;

- расчет трансфертных доходов и расходов подразделений филиальной сети:

$$I = \sum_j D_j \cdot (M_j / 365) \cdot T_j, \quad (2)$$

где  $I$  – доход подразделения, привлекшего средства, руб.;  $D_j$  – сумма привлеченных средств на срок  $T_j$ , руб.;  $M_j$  – трансфертная надбавка за привлечение средств;

$$L = \sum_k D_k \cdot (W_k / 365) \cdot T_k, \quad (3)$$

где  $L$  – расход подразделения, использующего привлеченные средства, руб.;  $D_k$  – сумма размещенных средств на срок  $T_k$ , руб.;  $W_k$  – трансфертная стоимость размещенных средств, руб. Рассчитанные трансфертные доходы и расходы используются в дальнейшем при расчете финансовых результатов подразделений.

Рис. 2. Алгоритм оценки эффективности подразделений филиальной сети



### Реализация трансфертного ценообразования

Алгоритм построения трансфертного ценообразования в кредитной организации может включать в себя следующие этапы:

- организацию казначейства для агрегирования финансовых ресурсов подразделений и привлечения недостающей суммы ресурсов на внешнем рынке путем получения кредитов, выпуска облигаций и т. п.;

### Реализация аллокации затрат

Реализацию аллокации затрат в организации предлагается проводить в несколько этапов.

**Формирование подразделения для учета затрат по центрам ответственности.** Обычно бухгалтерия не ведет учет затрат по подразделениям организации, поэтому предлагается выделить соответствующее подразделение для параллельного учета затрат. В соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) необходимы:

• перспективное отражение затрат, то есть до момента их фактической оплаты, что повысит оперативность мониторинга затрат;

• равномерное признание затрат: например, расходы по договорам аренды или обслуживания, оплаченным на год, следует признавать ежемесячно в сумме 1/12 от оплаченной суммы, таким образом, можно избежать резких скачков расходов в отчетности подразделений.

**Формирование матрицы «Подразделения – Затраты».** На первоначальном этапе затраты распределяются в соответствии с организационной структурой и сметой затрат. При этом отдельные статьи затрат могут относиться как на конкретные подразделения, так и на все подразделения головного офиса (ГО) либо на все подразделения филиальной сети. Некоторые статьи затрат могут быть классифицированы как общепанковские.

**Аллокация затрат по уровням иерархии.** Аллокацию эффективно производить пропорционально численности персонала по формуле:

$$D_{ij} = D_{ij} + D_{ik}^u \frac{E_j}{E_k^u} + D_{il}^d \frac{E_j}{E_l^d}, \quad (4)$$

где  $D_{ij}$ ,  $D_{ik}^u$ ,  $D_{il}^d$  – суммы прямых затрат  $j$ -го отдела (или группы),  $k$ -го управления и  $l$ -го департамента по  $i$ -й подстатье соответственно;  $E_j$  – численность персонала  $j$ -го отдела (или группы);  $E_k^u$  – численность персонала  $k$ -го управления, в который включены  $j$ -й отдел (группа) и смежные с ним, а также начальник и его непосредственные подчиненные, не входящие в нижестоящие подразделения (заместители);  $E_l^d$  – численность персонала  $l$ -го департамента, куда включены  $k$ -е управление и смежные с ним, а также начальник и его непосредственные подчиненные, не входящие в нижестоящие подразделения. Другими словами,  $E_j/E_k^u$  представляет собой долю персонала  $j$ -го отдела (группы) в соответствующем управлении, а  $E_j/E_l^d$  – в соответствующем департаменте (весовые коэффициенты отделов);  $C_{ij}$  – сумма затрат  $j$ -го отдела или группы после добавления доли затрат соответствующего управления и департамента.

### Аллокация общеорганизационных расходов

Некоторые статьи общеорганизационных расходов  $B_i$  могут распределяться пропорционально доле персонала подразделения  $E_i$  в общей численности персонала банка  $E$ :

$$C_{ij} = D_{ij} + B_i \frac{E_i}{E} \quad (5)$$

где  $D_{ij}$ ,  $C_{ij}$  – сумма затрат по  $i$ -й статье для  $j$ -го подразделения, соответственно, до и после аллокации общепанковских расходов.

Другие общеорганизационные затраты распределяются только между подразделениями главного офиса или только между региональными подразделениями (например, расходы на бесплатную для клиентов справочную линию 8–800).

Отдельные виды общеорганизационных затрат логически относятся на конкретные подразделения:

- расходы на рекламу и маркетинг относятся целиком на управление маркетинга;
- расходы на поддержку программного обеспечения – на отдел поддержки программного обеспечения;
- расходы на техническую поддержку компьютеров и оргтехники – на отдел оперативной поддержки пользователей;
- расходы на консультационные услуги (аудиторов, рейтинговых агентств) – на правление банка.

### Аллокация затрат обслуживающих подразделений

После того как произведена аллокация общеорганизационных расходов, осуществляется перераспределение затрат вспомогательных (Support) подразделений на основные подразделения по схожей формуле:

$$C_{ij}' = C_{ij} + S_n \frac{E_j}{E'}, \quad (6)$$

где  $E'$  – численность персонала основных подразделений банка;  $C_{ij}$  – сумма затрат по  $i$ -й статье для  $j$ -го подразделения, полученная на предыдущем этапе (с учетом аллокации общепанковских затрат);  $C_{ij}'$  – сумма затрат по  $i$ -й статье для  $j$ -го подразделения после распределения затрат вспомогательных подразделений.

### Аллокация затрат ГО на подразделения филиальной сети

Затратам каждого подразделения присваивается так называемый ключ распределения затрат, затем проводится суммирование затрат по каждому ключу. Полученная сумма распределяется между региональными подразделениями. Итоговая формула для затрат подразделения филиальной сети выглядит следующим образом:

$$C_i^r = C_i^r + \sum_{k=1}^K \left( \sum_{j=1}^N C_{ij}^k \frac{K_k^r}{\sum_{r=1}^R K_k^r} \right), \quad (7)$$

где  $C_i^r$ ,  $C_i^r$  – суммы затрат по  $i$ -й статье для  $r$ -го подразделения филиальной сети до и после аллокации затрат ГО соответственно;  $\sum_{j=1}^N C_{ij}^k$  – сумма затрат по  $i$ -й статье по  $k$ -му ключу;  $K_k^r$  – значение  $k$ -го ключа для  $r$ -го подразделения;

$\sum_{r=1}^R K_k^r$  – сумма по  $k$ -му ключу для всех региональных подразделений. Соответственно,  
 $\sum_{j=1}^N C_{ij}^k \frac{K_k^r}{\sum_{r=1}^R K_k^r}$  – доля затрат ГО по  $k$ -му ключу, попавшая на  $r$ -е подразделение;  
 $\sum_{k=1}^K (\sum_{j=1}^N C_{ij}^k \frac{K_k^r}{\sum_{r=1}^R K_k^r})$  – доля от суммы по всем ключам или доля от суммы всех затрат ГО по  $i$ -й статье, аллоцированная на  $r$ -й регион.

На итоговом листе приводится сумма прямых и аллоцированных расходов по каждому региону (табл. 2).

Таблица 2

Формат итоговой таблицы затрат подразделений после аллокации

Филиал	$D_i^{r0}$	$C_{i\text{ all}}^r - D_i^{r0}$	$C_{i\text{ all}}^r$
Филиал 1	70	30	100
Филиал 2	65	23	88
...	...	...	...
Филиал N	42	19	61

Применение методов трансфертного ценообразования и аллокации затрат позволяет учесть особенности функционирования подразделений, более точно и объективно отразить их финансовые результаты, а в дальнейшем адекватно оценить эффективность их деятельности, потенциал для дальнейшего развития.

Трансфертное ценообразование и аллокация затрат в системе управления подразделениями филиальной сети дает возможность:

- учесть процессы взаимодействия подразделений внутри организации (перераспределение ресурсов и затрат);
- оценить вклад каждого подразделения в доходы и расходы организации;
- более точно и объективно определить финансовые результаты деятельности подразделений.

### Определение показателей для оценки эффективности подразделений филиальной сети

Финансовый результат подразделения является одним из основных показателей его эффективности с точки зрения управляющего, однако не позволяет оценить эффективность отдельных процессов в подразделении.

Для адекватной оценки эффективности подразделений считаем целесообразным применять набор ключевых показателей эффективности (КПЭ), характеризующих продажи (объем и качество), получение доходов, резервирование потерь, работу обслуживающего персонала, уровень клиентского сервиса и т. д.

Для оперативности принятия решений необходимо использовать показатели, отражающие краткосрочные (месяц, квартал) результаты их деятельности. Работу отделений филиальной сети кредитной организации предлагается оценивать по четырем основным направлениям [3] (табл. 3).

### Построение системы мониторинга эффективности подразделений филиальной сети

Мониторинг деятельности каждого филиала может производиться путем сравнения значений КПЭ:

- с плановыми или нормативными значениями показателей, которые руководство компании устанавливает исходя из своих стратегических целей;
- со значениями показателей у конкурентов, на рынке в целом;
- с показателями других отделений филиальной сети организации.

По нашему мнению, мониторинг эффективности отделений целесообразно проводить в зависимости от значений КПЭ по отношению к нормативным, которые могут быть расчетными (плановыми) показателями или средними значениями показателей за предыдущий период.

Приведенный набор показателей позволяет осуществлять мониторинг всех основных тенденций в деятельности подразделения филиальной сети. Рассматривая данные показатели в динамике либо в соотношении между собой, можно оценить стабильность деятельности подразделения во всех направлениях.

Для построения системы мониторинга деятельности подразделений филиальной сети возможен следующий алгоритм:

- определение ключевых показателей эффективности и методов их расчета;

Таблица 3

Предлагаемые ключевые показатели эффективности для подразделений филиальной сети кредитной организации

Управление продажами и доходностью портфеля		Управление расходами		Управление рисками (риск потери)		Управление прибылью	
Продажи на 1 сотр., тыс. руб./мес.	Доход на 1 сотр., тыс. руб./мес.	Прямые расходы на 1 сотр., тыс. руб./мес.	Аллоцир. расходы на 1 сотр., тыс. руб./мес.	Ставка резервирования по портфелю	Расходы на резервы по кредитам на 1 сотр., тыс. руб./мес.	Затраты/Доходы (CIR), %	Прибыль на 1 сотр., тыс. руб./мес.

- установление периодичности расчета и представления показателей (месяц, квартал, год);

- назначение ответственных за значения конкретных показателей эффективности

эффективности, обеспечение им возможности непосредственно влиять на значения показателей эффективности (например, ответственный за эффективность продаж или ответственный за эффективность затрат);

- определение порядка премирования (депремирования) за выполнение (невыполнение) плановых/нормативных значений показателей.

Кроме того, необходимо учитывать внутренние параметры подразделений (численность персонала, набор продаваемых товаров или предоставляемых услуг) и особенности внешней среды (объем и насыщенность рынков сбыта, уровень конкуренции и т. д.).

### Необходимость применения кластерного анализа

Обобщая вышесказанное, предлагается оценивать эффективность каждого подразделения в сравнении с другими аналогичными подразделениями сети по набору ключевых показателей. Как следствие, возникает необходимость в разбиении подразделений на однородные группы (кластеры) на основе нескольких показателей.

Существуют различные методы разбиения совокупности объектов на кластеры. Одним из них является нейросетевой алгоритм самоорганизующейся карты Кохонена. Кластером будет являться группа векторов, расстояние между которыми внутри этой группы меньше, чем расстояние до соседних групп.

В результате кластерный анализ позволяет:

- сократить число объектов анализа (до числа кластеров);
- выделить группы объектов (подразделений) со схожими наборами показателей, а значит, схожими результатами деятельности.

В отношении филиалов, попавших в кластер с наихудшими значениями КПЭ, необходимо выполнить более детальный анализ для определения, в каких из них следует провести ряд изменений для повышения эффективности, а какие целесообразно закрыть.

Представленный в статье алгоритм системы управления эффективностью подразделений предполагает комплексное применение нескольких методов:

- трансфертного ценообразования (управления ресурсами) и аллокации затрат (управления затратами) для получения скорректированного финансового результата подразделений;
- расчета ключевых показателей эффективности (КПЭ) подразделений для оценки эффективности подразделений филиальной сети по основным направлениям деятельности;
- кластерного анализа на основе набора показателей для получения однородных групп подразделений (кластеров), что позволяет сократить число объектов первоначального анализа, в рамках которых можно проводить более детальный анализ.

Использование данных методов основано на применении современных информационных технологий.

Применение предложенного алгоритма для мониторинга эффективности подразделений позволяет осуществлять превентивные меры, направленные на сохранение устойчивости филиальной сети организации, принимать адекватные управленческие решения. Как следствие, удастся либо вывести подразделения на необходимый уровень эффективности, либо своевременно принять решение об их закрытии и сэкономить средства на их финансировании.

Список  
литературы:

1. Банковский менеджмент: Учебник/Под ред. О. И. Лаврушина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Кнорус, 2009. 560 с.
2. Инновационный менеджмент/Под ред. Л. Н. Оголевой. М.: Инфра-М, 2007. 238 с.
3. **Крюков М. А.** Анализ эффективности деятельности филиалов и подразделений – необходимое условие устойчивости бизнеса // Эффективное антикризисное управление. 2010. №4 (63). С. 84–87.
4. **Крюков М. А.** Мониторинг деятельности филиальной сети – необходимое условие устойчивости крупной организации // Антикризисное бизнес-регулирование – необходимое условие развития экономики: Сб. науч. тр. Вып. 2/Под ред. проф. А. Н. Ряховской. М.: Финансовый ун-т, 2011. С. 101–104.
5. Предпринимательство как инновационная система хозяйствования в современной экономике/С. А. Агапцев, А. Г. Грязнова, А. Ф. Джинджолия и др. М.: Юнити-Дана, 2005. 412 с.