

На правах рукописи

Крюков Михаил Александрович

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ
ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ С ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТЬЮ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
управление инновациями

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва
2013

Работа выполнена на кафедре «Стратегический и антикризисный менеджмент» в ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

Научный руководитель: кандидат технических наук, доцент
Кован Сергей Евгеньевич

Официальные оппоненты: **Кзаков Владимир Николаевич**
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», профессор кафедры экономики социальной сферы Экономического факультета

Андреева Наталия Владимировна
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», профессор кафедры «Экономика и управление инвестициями и инновациями»

Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»**

Защита состоится 17 декабря 2013 г. в 16-00 на заседании диссертационного совета Д 505.001.05 на базе ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д.49, ауд. 406, Москва, 125993.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д.49, комн. 203, Москва, 125993.

Автореферат разослан 15 ноября 2013 г. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации 15 ноября 2013 г. размещены на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки Российской Федерации по адресу: <http://www.vak.ed.gov.ru> и на официальном сайте ФГОБУВПО «Финансовый университете при Правительстве Российской Федерации»: <http://www.fa.ru>.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 505.001.05,
д.э.н., доцент

В.М. Смирнов

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы. Формирование филиальной сети является закономерным этапом развития бизнеса многих коммерческих организаций. В особенности оно характерно для торговых, кредитных и страховых организаций, для которых филиальная сеть – не только основной канал сбыта продукции или оказания услуг, но и необходимое условие эффективности бизнеса с точки зрения окупаемости затрат головного офиса.

В российской практике процесс развития филиальных сетей прошел несколько этапов:

1-й этап: 2006–2007 гг., – активный рост численности подразделений филиальных сетей, сопровождавшийся ростом объемов продаж. Так, число объектов торговых сетей России за 2006-2007 гг. почти удвоилась: с 4 до 8 тыс.¹ (+37% ежегодно).

2-й этап: 2008–2009, – замедление роста и даже сокращение филиальных сетей вследствие падения объемов продаж, вызванного мировым финансово-экономическим кризисом. Число объектов торговых сетей за 2009 год выросло всего на 12%², а количество структурных подразделений кредитных организаций сократилось на 3% (-902 подразделения)³.

3-й этап: 2010–2013 гг. – возобновление роста филиальных сетей, оптимизация их структуры, повышенное внимание к оценке эффективности подразделений, срокам их окупаемости.

Необходимо отметить, что наличие филиальной сети существенно усложняет процесс управления, т.к. изменяется структура организации, появляются пространственно-временные сложности в работе филиалов, возрастает влияние факторов регионов присутствия. В этих условиях методы управления, используемые в локализованных системах, не позволяют в полной мере учитывать специфику деятельности филиальной сети, и должны быть усовершенствованы.

Кроме того, при оценке результатов деятельности подразделений филиальной сети важно учитывать их роль в процессе формирования доходов и расходов организации. Поэтому для эффективного функционирования филиальной сети требуются инструменты и методы управления, которые учитывали бы формы взаимодействия между головным офисом и филиальной сетью.

¹ Аналитики оценили эффективность крупнейших торговых сетей РФ. – Росбалт – информационное агентство: URL: <http://www.rosbalt.ru/business/2011/07/15/869468.html>

² Там же

³ Данные «РБК Рейтинг» <http://rating.rbc.ru/>

С учетом вышесказанного, процесс управления в организациях с филиальной сетью необходимо рассматривать комплексно, что требует разработки методического инструментария, интегрирующего различные методы и инструменты управления.

С целью повышения эффективности управления в организациях с филиальной сетью требуется внедрение инноваций в процесс управления, обновление методов и инструментов, которые позволят провести адекватную оценку результатов работы подразделений, обеспечить эффективность деятельности всей организации.

Отмеченные проблемы не получили должного развития в научном и прикладном аспекте и являются актуальными, что послужило обоснованием выбора темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. В работах российских и зарубежных авторов в области теории организации, таких как: Адизес И., Богданов А.А., Виссема Х., Дафт Р., Дюков И.И., Корнаи Я., Сорокина Т.И., Юданов А.Ю. и др. исследуются особенности крупных организаций. Однако недостаточное внимание уделено особенностям организаций, имеющих филиальную сеть, которые оказывают существенное влияние на процесс управления.

Организация с филиальной сетью является сложно-структурированной, пространственно-распределенной социально-экономической системой, к которой применимы основные положения системного подхода и принципы системного анализа. Данное направление исследования получило развитие в работах Денисова А.А., Блауберга И.В., Дрогобыцкого И.Н., Клейнера Г.В., Перегудова Ф.И., Садовского В. Н., Тарасенко В.П., Холла А.Д., Фейджина Р. И., Юдина Э. Г. и других ученых. При этом в работах указанных авторов отсутствует описание применения системного подхода и анализа к организациям с филиальной сетью.

В рамках данной работы были проанализированы существующие методы и инструменты управления сложными социально-экономическими системами, изложенные в научных трудах Баттрика Р., Бовыкина В.И., Большакова А.С., Каплана Р.С., Кнорринга В.И., Михайлова Д.М., Мельник М.В., Нортон Д.П., Румянцевой З.П., Холла Р.Х., Шеметова П.В. и других. Однако основное внимание в работах уделяется инструментам и методам управления, применяемым в локализованных системах или в корпоративных структурах, которые формируются в результате интеграции юридических лиц. Не получили должного освещения проблемы адаптации соответствующих методов к организациям с филиальной сетью. Необходимо также отметить, что внедрение современных методов управления в организациях с филиальной сетью требует высокого уровня развития

информационных систем, которые позволяют оперативно, полно и достоверно собирать данные о работе всех подразделений.

Подход к совершенствованию процесса управления филиальной сетью основывается на научных работах в области инновационного развития организации и процесса управления. Изучению данных проблем посвящены работы: Андреевой Н.В., Альтшуллера И.Г., Гончаренко Л.П., Горшкова В.В., Дандона Э., Завлина П.Н., Йохансона Ф., Казакова В.Н., Кретьева Е.А., Г.И. Морозовой, Н.И. Морозовой, Оголевой Л.Н., Санто Б., Такера Р., Шумпетера И., Яковца Ю.В. и др. При этом проблемы внедрения инноваций рассматриваются фрагментарно, в привязке к направлению деятельности определенного типа подразделения или организации, а не к совокупности однотипных подразделений, составляющих филиальную сеть.

Разработчиками теории инноваций в сфере кредитных организаций являются Викулов В.С., Полищук А.И., Дериг Х.-У., Роуз П., Синки Дж. и др. Однако в работах данных авторов основное внимание уделено внедрению улучшений в деятельность кредитных организаций, а не в систему управления подразделениями филиальной сети.

В целом, можно отметить, что в последнее время наблюдается активное развитие филиальных сетей организаций, в связи с чем возрастает актуальность проблем управления подразделениями филиальной сети и развития соответствующего методического инструментария.

Цель исследования – обоснование и разработка методик применения инновационных технологий в процессе управления подразделениями организации с филиальной сетью.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе поставлены и решены следующие задачи:

1. Исследовать особенности организаций с филиальной сетью и выделить те из них, которые влияют на результативность и эффективность их подразделений.
2. Проанализировать применяемые инструменты и методы для управления эффективностью подразделений филиальной сети организации.
3. Предложить механизм учета специфики деятельности подразделений филиальной сети в рамках процесса управления их эффективностью.
4. Предложить методику классификации подразделений филиальной сети на однородные группы для проведения сравнительного анализа, разработки мер по повышению эффективности их деятельности.
5. Разработать систему показателей для управления эффективностью подразделений филиальной сети, проведения мониторинга их состояния.

6. Разработать методический инструментарий по внедрению инноваций в процесс управления филиальной сетью, объединяющий существующие и ранее не использованные методы и инструменты управления эффективностью.

Объект исследования – экономические отношения, процесс взаимодействия между головным офисом и подразделениями филиальной сети организации.

Предмет исследования – управленческие инновации, направленные на совершенствование методов и инструментов оценки результативности и эффективности подразделений филиальной сети.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых в следующих областях: теория организации, системный анализ, инновационный менеджмент, оценка эффективности организации и ее подразделений. Методологическая база диссертации – общенаучные методы исследования: системный подход к организации с филиальной сетью как сложной экономической системе, методы количественного и качественного анализа, методы экономико-математического моделирования, кластерный анализ.

Область исследования. Содержание диссертации соответствует п. 2.15. «Исследование направлений и средств развития нового технологического уклада экономических систем» Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями (экономические науки).

Информационной базой диссертационного исследования являются нормативно-правовые акты органов государственной власти РФ в области регулирования экономических отношений юридического лица и его структурных подразделений, монографии, научные статьи, материалы научно-практических конференций, аналитическая, финансовая и статистическая отчетность кредитных организаций, имеющих филиальную сеть, тематическая справочная литература, статистические данные, информационные ресурсы сети Интернет.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке методов и инструментов процесса управления эффективностью структурных подразделений филиальной сети организации.

Новыми являются следующие научные результаты:

1. Определены особенности организаций с филиальной сетью, ранее не учитываемые в полном объеме при оценке эффективности деятельности подразделений, а именно: большое число разнородных объектов (филиалов), необходимость перераспределения финансовых ресурсов между головным офисом и филиалами, централизация ряда функций в головном офисе организации.

2. Предложен механизм учета распределения финансовых ресурсов между головным офисом и подразделениями филиальной сети методом трансфертного ценообразования, позволяющий учесть в результатах подразделений стоимость привлеченных ресурсов.

3. Предложена методика распределения затрат головного офиса на подразделения филиальной сети на основе трехуровневой перекрестной аллокации с применением ряда баз распределения, соответствующих видам затрат: количество заявок на получение кредита, число заключенных кредитных договоров, объем выданных кредитов, объем кредитного портфеля, объем просроченных кредитов в портфеле, количество подчиненных торговых точек, число активных клиентов, численность персонала, количество стационарных рабочих мест.

4. Предложена методика кластеризации подразделений филиальной сети на основе объемных показателей их деятельности, позволяющая выделить группы, однородные по масштабу и направлению деятельности, с обоснованием допустимого уровня колебаний ключевых показателей эффективности.

5. Разработана система показателей для управления эффективностью подразделений филиальной сети кредитной организации, в частности: удельные показатели продаж, доходов, расходов на 1 сотрудника, ставка резервирования по кредитному портфелю, соотношение доходов и расходов подразделения с учетом трансфертов и аллокаций.

6. Обоснована последовательность применения предложенных методов и инструментов в процессе управления эффективностью функционирования подразделений филиальной сети.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в обосновании организационных инноваций, направленных на совершенствование процесса управления в организациях с филиальной сетью.

Практическая значимость результатов исследования. Основные положения, выводы и рекомендации диссертации ориентированы на совершенствование процесса управления подразделениями филиальной сети организации, повышение эффективности их функционирования.

Разработанные в диссертации методики имеют прикладной характер: позволяют повысить объективность оценки финансовых результатов деятельности подразделений филиальной сети, учесть особенности формирования доходов и затрат подразделений, управлять эффективностью подразделений филиальной сети на основе ключевых показателей эффективности и кластерного анализа, своевременно выявлять проблемные подразделения и принимать необходимые

меры для стабилизации финансового состояния подразделений и филиальной сети в целом.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения диссертационной работы обсуждались на научных мероприятиях: научная конференция «Инновационное развитие России и социально-экономическая стратегия в России», секция «Корпоративное управление в реальном и финансово-банковском секторе» (Москва, Финансовый университет, 2013 г.); VI Международная научно-практическая конференция «Управление в XXI веке (г. Киров, Вятский ГТУ, 2012 г.); Международный научный семинар «Макроэкономические аспекты развития финансово-кредитной системы республика Казахстан: тенденции и перспективы. Материалы (Казахстан, г. Астана, Каз.ЭКХСУ, 2011 г.) и других.

Результаты научного исследования выполнены в рамках научно-исследовательских работ Финансового университета (2011 г.) по теме: «Модель анализа и развития финансово-экономического состояния неплатежеспособной организации, в отношении которой реализуется дело о банкротстве»; «Методическое обеспечение планирования восстановления платежеспособности организаций в процедурах банкротства».

Материалы диссертации используются в практической деятельности Финансовой службы ОАО «Лето Банк», в частности используется методика расчета финансовых результатов региональных подразделений филиальной сети с учетом трансфертов и аллоцированных затрат. По материалам исследования внедрена методика оценки эффективности подразделений, позволяющая осуществлять мониторинг их деятельности, своевременно выявлять проблемные подразделения и принимать необходимые управленческие решения, направленные на сохранение финансовой устойчивости филиальной сети. Внедрение результатов исследования способствует повышению эффективности управления подразделениями филиальной сети.

Материалы диссертации используются кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета в магистерской программе «Управление финансовой устойчивостью компаний», а также в дисциплинах «Теория антикризисного управления», «Конкурентоспособность бизнеса», «Риск-менеджмент – основа устойчивости бизнеса» для бакалавров факультета «Менеджмент».

Внедрение результатов исследования подтверждено соответствующими документами.

Публикации. Результаты диссертационного исследования опубликованы в 8 научных работах общим объемом 4,4 п. л. (весь объем – авторский), в том числе 3 работы авторским объемом 1,8 п.л. в журналах, определенных ВАК Минобрнауки России.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка литературы из 118 источников, 8 приложений. Объем диссертации составляет 154 страницы машинописного текста, содержит 25 таблиц и 19 рисунков.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Эффективное функционирование организации, имеющей филиальную сеть, зависит от уровня развития системы управления подразделениями, применяемых инструментов и методов, адекватных масштабам деятельности и сложности задач.

В качестве основных причин создания филиальной сети можно выделить следующие: расширение и диверсификация рынков сбыта, продвижение новых товаров и услуг, замещение посредников в регионах, использование экономии на масштабах деятельности, повышение стоимости бренда и др.

Создание филиальной сети порождает ряд проблем: необходимость больших объемов инвестиций; увеличение факторов риска присутствия в разных регионах; усиление конкуренции на региональных рынках; усложнение организационной структуры и процесса управления; дефицит квалифицированных кадров. Как следствие, в организациях с филиальной сетью требуются новые подходы к управлению, которые способствовали бы решению указанных проблем.

Организацию, имеющую филиальную сеть, можно рассматривать как сложную социально-экономическую систему, где происходит взаимодействие подсистем разного уровня. Она характеризуется как большим количеством элементов – филиалов и подразделений, так и сложной системой связей. Особенность организации, имеющей филиальную сеть, заключается в том, что она состоит из пространственно-распределенных подсистем, которые обладают определенным уровнем самостоятельности.

В организациях с филиальной сетью цели и задачи, а также методы их достижения формулируются, преимущественно, в головном офисе, который является управленческой подсистемой, тогда как филиальная сеть, в основном, реализует указания свыше и является управляемой подсистемой.

Необходимо отметить, что наличие филиальной сети значительно расширяет область воздействий внешней среды на организацию. Факторы, оказывающие

косвенное воздействие, не будут существенно отличаться в головном офисе и подразделениях филиальной сети. Но непосредственное окружение организации – покупатели, поставщики, конкуренты, будут определяться местом расположения конкретного филиала.

Следовательно, организация, имеющая филиальную сеть, функционирует в более сложной и неопределенной внешней среде, чем организация без филиалов. Эффективность работы организации во многом будет зависеть от способности системы управления реагировать на происходящие изменения во внешней среде.

Эффективность системы управления филиальной сетью в большой мере зависит от:

- соответствия организационной структуры масштабам бизнеса;
- качества взаимодействия между головным офисом и филиалами (качество планирования, распределение ресурсов, оценка результатов и контроль);
- применяемых методов и инструментов управления.

В диссертационном исследовании предлагается алгоритм построения процесса управления эффективностью подразделений в организациях с филиальной сетью, (Рис. 1), основанный на комплексном применении методов:

- трансфертное ценообразование и аллокация затрат (управление затратами) – для уточнения финансовых результатов подразделений;
- расчет ключевых показателей эффективности (КПЭ, KPI) подразделений – для оценки подразделений филиальной сети по основным направлениям деятельности;
- кластерный анализ на основе набора показателей – для получения однородных групп подразделений (кластеров), в рамках которых может проводиться более детальный анализ.

Использование данных методов основывается на применении современных информационных технологий.

Механизм трансфертного ценообразования. Важным аспектом деятельности организации, имеющей филиальную сеть, является распределение ресурсов между головным офисом и филиальной сетью. В существующей экономической практике распределение ресурсов между подразделениями организации производится на основе внутренних цен, называемых трансфертными. В настоящее время трансфертное ценообразование, в основном, применяется в корпоративных структурах для минимизации налоговых выплат. Однако трансфертное ценообразование может быть использовано как механизм управления распределением ресурсов в организации с филиальной сетью для повышения эффективности их использования.

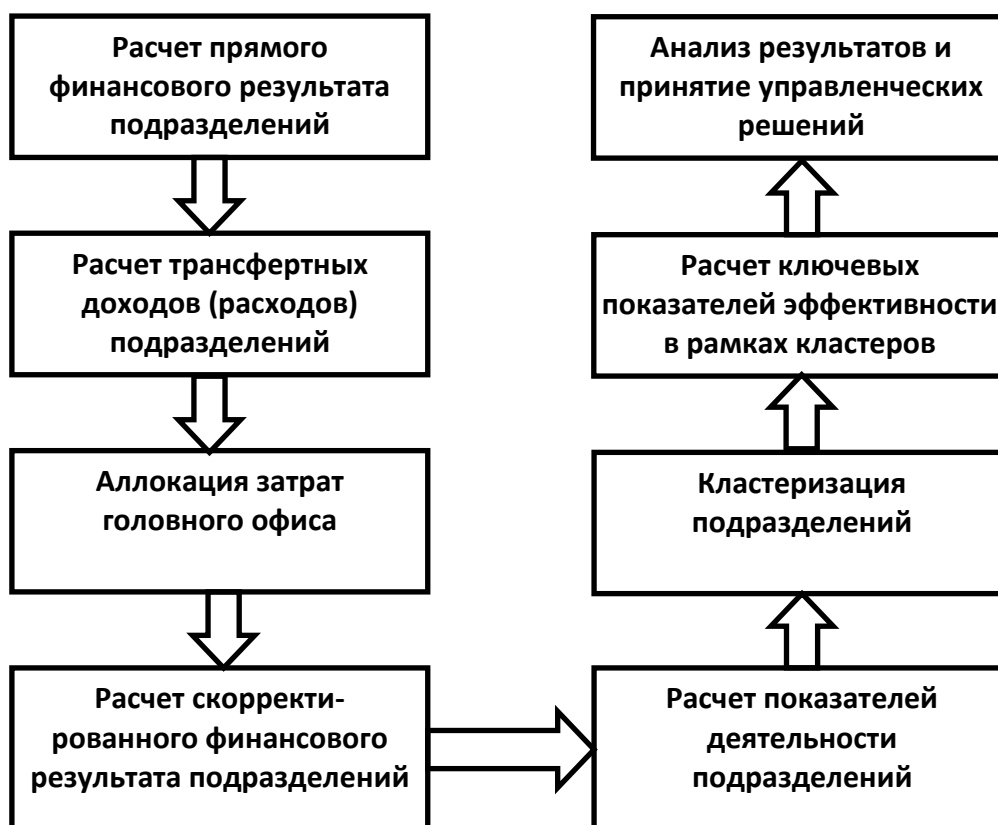


Рис. 1. Алгоритм оценки эффективности подразделений филиальной сети.

Трансфертное ценообразование как система представляет собой совокупность элементов (центров ответственности) и связей между ними (трансфертных цен). Традиционный подход подразумевает выделение центров ответственности в зависимости от сферы влияния руководителя подразделения: центры затрат, центры дохода, центры прибыли, центры инвестиций.

В кредитных организациях, имеющих филиальную сеть, более применимо выделение центров привлечения и центров размещения денежных средств. Центры привлечения обеспечивают формирование пассивов организации, привлекая денежные средства (депозиты). Центры привлечения несут расходы по привлеченным ресурсам, но не имеют прямой возможности зарабатывать на них, поэтому являются потенциально убыточными. Центры размещения осуществляют активные операции (например, выдачу кредитов) и обеспечивают получение дохода. Центры размещения могут не иметь возможности привлечения достаточных ресурсов, поэтому требуют оперативного финансирования.

Необходимо отметить, что подразделения разных типов в рамках трансфертного ценообразования будут преследовать разные цели: центры привлечения будут заинтересованы в повышении трансфертных цен, а центры размещения – в их снижении. Для регулирования данного конфликта интересов в организации создается центр управления финансовыми ресурсами – казначейство.

В мировой практике применяются несколько групп методов трансфертного ценообразования на ресурсы: методы экспертной оценки, рыночные методы и методы определения затрат. Выбор варианта трансфертного ценообразования зависит от следующих факторов: степени самостоятельности подразделений; уровня рыночной конкуренции; степени соответствия целей и задач подразделений целям и задачам организации; взаимосвязи между спросом и предложением на ресурсы на ближайшую перспективу; системы оценки деятельности подразделений. В условиях экономической нестабильности целесообразно использовать затратные методы, в частности – метод отдельного фондирования, когда трансфертная стоимость средств для подразделений зависит от срока, объема и валюты привлечения. Применение данного метода требует высокого уровня финансовых расчетов, однако позволяет более точно оценить стоимость ресурсов.

Использование трансфертного ценообразования в организации с филиальной сетью позволяет объективнее оценить результаты деятельности каждого подразделения с учетом специфики его деятельности и значимости для организации в целом. Благодаря трансфертному ценообразованию подразделения, привлекающие ресурсы для организации, смогут стать эффективными за счет дополнительных доходов, а в результатах продающих подразделений будет учтена стоимость используемых ресурсов.

Предлагается следующая методика трансфертного ценообразования в организации с филиальной сетью:

1. Организация казначейства для агрегирования финансовых ресурсов привлекающих подразделений, привлечения недостающей суммы ресурсов на внешнем рынке, перераспределения финансовых ресурсов в пользу размещающих подразделений.

2. Классификация финансовых ресурсов, привлеченных на внешних рынках, по группам в зависимости от срока и валюты, на основе которых формируется матрица стоимости ресурсов (Таблица 1).

Стоимость ресурса в процентах годовых для каждой категории может быть рассчитана как средневзвешенная по объему привлеченных средств. Например:

$$R^{RUB} = \sum_i (A_i^{RUB} \cdot R_i^{RUB}) / \sum_i A_i^{RUB}, \quad (1)$$

где A_i^{RUB} – сумма ресурсов, привлеченных в рублях на i -й срок, руб.;

R_i^{RUB} – стоимость привлечения ресурсов на i -й срок в процентах годовых.

Таблица 1. Матрица стоимости ресурсов кредитной организации.

Срочность (i)	Валюта		
	Рубли	Долл. США	Евро
До 1 мес.	R_1^{RUB}	R_1^{USD}	R_1^{EUR}
1-3 мес.	R_2^{RUB}	R_2^{USD}	R_2^{EUR}
3-6 мес.	R_3^{RUB}	R_3^{USD}	R_3^{EUR}
6-12 мес.	R_4^{RUB}	R_4^{USD}	R_4^{EUR}
От 1 до 2 лет	R_5^{RUB}	R_5^{USD}	R_5^{EUR}
Более 2-х лет	R_6^{RUB}	R_6^{USD}	R_6^{EUR}

3. Определение трансфертных надбавок к стоимости ресурсов для распределения между подразделениями внутри организации. Трансфертные надбавки рассчитываются исходя из затрат на привлечение соответствующих сумм ресурсов и премиальных для привлекающего подразделения. Формируется матрица, аналогичная матрице стоимости ресурсов, элементами которой являются трансфертные надбавки M_j^c в зависимости от валюты (c) и срочности (j).

4. Расчет трансфертных цен ресурсов для подразделений филиальной сети:

$$W_i^{RUB} = R_i^{RUB} + M_i^{RUB} \quad (2)$$

Формирование матрицы внутренней стоимости ресурсов W_i^c для каждой категории валюты (c) и срочности (i).

5. Расчет трансфертных доходов и расходов подразделений филиальной сети предлагается проводить по следующей формуле:

$$I^{RUB} = \sum_j D_j^{RUB} \cdot (M_j^{RUB} / 365) \cdot T_j^{RUB}, \quad (3)$$

где I^{RUB} – доход подразделения, привлекшего средства, руб.;

D_j^{RUB} – сумма привлеченных средств в рублях на срок T_j ;

M_j^{RUB} – трансфертная надбавка за привлечение рублевых средств в процентах годовых;

$$L^{RUB} = \sum_k D_k^{RUB} \cdot (W_k^{RUB} / 365) \cdot T_k^{RUB}; \quad (4)$$

где L^{RUB} – расход подразделения, использующего привлеченные средства, руб.;

D_k^{RUB} – сумма средств в рублях, размещенных на срок T_k ;

W_k^{RUB} – трансфертная стоимость размещенных рублевых средств в процентах годовых.

Рассчитанные трансфертные доходы и расходы используются в дальнейшем при расчете финансовых результатов подразделения филиальной сети.

Механизм аллокации затрат. Другой важной составляющей системы управления в организациях с филиальной сетью является управление затратами. При оценке эффективности подразделений с точки зрения затрат, основное внимание уделяется прямым затратам, при этом затраты головного офиса на подразделения филиальной сети могут составлять существенную часть. Для учета затрат головного офиса в финансовых результатах филиалов необходимо проводить аллокацию затрат.

В отечественной практике распределение затрат часто ограничивается 1-2 этапами с использованием не более двух признаков: пропорционально прямым затратам, пропорционально материальным или трудовым затратам. Однако в организациях, имеющих филиальную сеть, такой подход может привести к существенному искажению результатов подразделений, т.к. они могут сильно отличаться по основным характеристикам.

Предлагается усовершенствовать метод аллокации затрат следующим образом:

- 1) классифицировать затраты по типам и назначить каждому типу затрат обоснованную базу для распределения на другие подразделения организации;
- 2) применить трехступенчатую перекрестную аллокацию затрат, в которой каждый последующий этап будет учитывать аллокацию затрат, проведенную на предыдущих этапах.

Важно, чтобы в процессе аллокации затрат на подразделения филиальной сети относились только те издержки, которые они несли бы как отдельные организации, т.е. распределение затрат между подразделениями соответствовало их доле в используемых ими услугах или предоставляемых ресурсах. Для этого необходимо определить для каждого вида затрат собственную базу распределения, пропорционально которой затраты будут разнесены на подразделения.

Для кредитной организации предлагается использовать следующие базы распределения затрат (Таблица 2):

Таблица 2. Базы распределения (аллокации) затрат в кредитной организации.

Условное обозначение	Базы распределения косвенных затрат (показатели, связанные с деятельностью филиала)
A0	количество заявок на получение кредита
A1	число заключенных кредитных договоров
A2	объем кредитного портфеля
A3	объем просроченных кредитов в портфеле
A4	количество подчиненных торговых точек
A5	число активных клиентов
A6	численность персонала
A7	объем выданных кредитов
A8	количество стационарных рабочих мест

Применение различных баз распределения (аллокации) требует соответствующего развития информационных технологий (обработки больших массивов данных), но обеспечивает более корректные результаты.

Проведение трехступенчатой перекрестной аллокации предлагается проводить следующим образом:

1. Формирование матрицы «Подразделения – Затраты» (Таблица 3) в соответствии с организационной структурой и сметой затрат.

Таблица 3. Общий вид матрицы «Подразделения – Затраты»

	Статьи затрат (<i>i</i>)				
	Итого	Статья 1	Статья 2	...	Статья <i>n</i>
Общеорганизационные затраты	$\sum_{i=1}^n B_i$	B_1	B_2	...	B_n
Головной офис	$\sum_{i=1}^n H_i$	H_1	H_2	...	H_n
Департамент <i>l</i>	$\sum_{i=1}^n D_{li}^d$	D_{l1}^d	D_{l2}^d	...	D_{ln}^d
Управление <i>k</i>	$\sum_{i=1}^n D_{ki}^u$	D_{k1}^u	D_{k2}^u	...	D_{kn}^u
Отдел <i>j</i>	$\sum_{i=1}^n D_{ji}$	D_{j1}	D_{j2}	...	D_{jn}
...
Филиальная сеть	$\sum_{i=1}^n N_i$	N_1	N_2	...	N_n
Филиал 1	$\sum_{i=1}^n F_{1i}$	F_{11}	F_{12}	...	F_{1n}
Филиал 2	$\sum_{i=1}^n F_{2i}$	F_{21}	F_{22}	...	F_{2n}
...
Филиал <i>r</i>	$\sum_{i=1}^n F_{ri}$	F_{r1}	F_{r2}	...	F_{rn}

При невозможности разнесения статьи затрат на конкретные подразделения, затраты относятся на головной офис (Head Office, H_i) или на филиальную сеть (Network, N_i). Некоторые статьи затрат могут быть классифицированы как общеорганизационные (B_i).

2. Выделение в рамках головного офиса (ГО) трех основных центров затрат (ЦЗ): «Общеорганизационные затраты», «Управление», «Обслуживание»; определение баз распределения затрат каждого центра.

3. Аллокация общеорганизационных затрат на другие ЦЗ и подразделения филиальной сети на основе установленных баз распределения (см. Таблицу 2).

4. Аллокация затрат ЦЗ «Управление» на ЦЗ «Обслуживание» и подразделения филиальной сети.

5. Аллокация затрат ЦЗ «Обслуживание» на подразделения филиальной сети.

Схема процесса аллокации представлена на Рисунке 2.

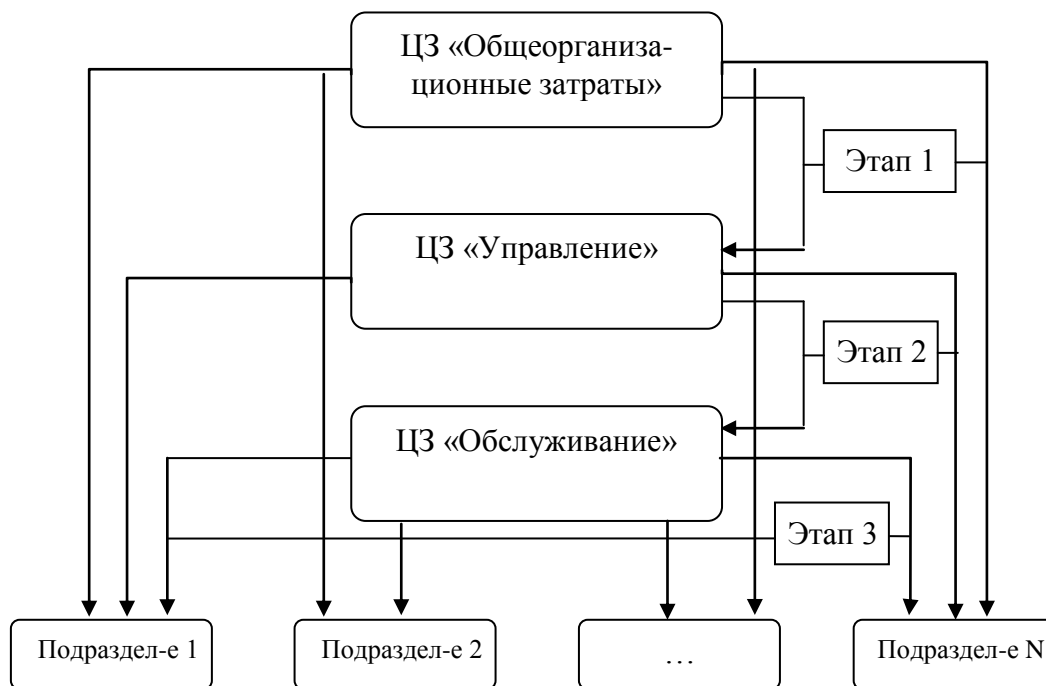


Рис.2. Примерная схема аллокации затрат по уровням организации.

Таким образом, перекрестная аллокация позволяет последовательно и обоснованно распределить все затраты организации, связанные с функционированием подразделений филиальной сети и, как результат, объективнее оценить расходы подразделений.

Представленные методики трансфертного ценообразования и аллокации затрат применительно к организациям с филиальной сетью можно рассматривать как направления совершенствования методов управления филиальной сетью.

Расчет скорректированного финансового результата подразделений филиальной сети. С учетом рассчитанных трансфертных доходов (расходов) подразделений и аллоцированных затрат предлагается оценивать финансовый результат подразделения филиальной сети следующим образом:

$$P_r^i = P_r^d + I_r - L_r - A_r, \quad (5)$$

где P_r^i - скорректированный финансовый результат r -го подразделения,

P_r^d - прямой финансовый результат r -го подразделения,

I_r - трансфертные доходы, r -го подразделения;

L_r - трансфертные расходы r -го подразделения;

A_r - сумма аллоцированных затрат на r -е подразделение.

Полученный скорректированный финансовый результат учитывает взаимодействие подразделений филиальной сети с головным офисом в виде перераспределения ресурсов и оказания услуг (обеспечения и поддержки) и, как следствие, является более объективным для оценки эффективности подразделений.

Финансовый результат является одним из основных показателей для оценки результатов и эффективности подразделений, который может использоваться как напрямую, так и в составе специальных показателей эффективности.

Кластерный анализ. На практике целесообразно оценивать эффективность каждого подразделения в сравнении с подразделениями сети, имеющими схожие условия функционирования, масштаб и направление деятельности. Как следствие, возникает необходимость в разбиении подразделений на однородные группы на основе нескольких показателей. Для этих целей наиболее подходит кластерный анализ.

Существуют различные методы разбиения совокупности объектов на кластеры. В диссертационном исследовании применяется нейросетевой алгоритм самоорганизующейся карты Кохонена.

Анализируемая в работе кредитная организация имеет филиальную сеть, состоящую из 57 отделений. Для проведения кластерного анализа были выбраны 6 показателей, которые содержат необходимые данные о работе подразделения:

- 1) количество сотрудников, выдающих кредиты (продавцов);
- 2) доля продавцов в общем числе сотрудников подразделения (учитывает долю обеспечивающего персонала и управляющих);
- 3) объем выдачи кредитов в отделении;
- 4) операционный доход отделения (процентный и комиссионный доход);
- 5) прямые расходы отделения;

б) доля прямых расходов в общих расходах отделения (учитывает долю аллоцированных расходов подразделения, т.е. перенесенных с головного офиса).

На основе значений перечисленных показателей были получены 4 кластера, в каждом из которых – подразделения со схожими характеристиками (Таблица 4).

Таблица 4. Средние по кластерам значения показателей деятельности подразделений.

№ кластера	Кол-во отдел-й в кластере	Численность бизнес-персонала	Доля бизнес-персонала	Продажи, млн. руб.	Опер. доход, млн. руб.	Прямые расходы, млн. руб.	Доля прямых затрат	Затраты всего, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
1	7	201	92%	194,9	28,6	4,7	37%	12,8	15,8
2	6	118	86%	165,6	24,0	4,2	38%	10,8	13,1
3	23	43	91%	45,7	6,4	0,9	35%	2,5	3,8
4	21	35	82%	42,4	6,0	1,1	43%	2,8	3,2

Основной отличительной чертой кластеров является численность персонала, которая определяет масштабы продаж, доходов и расходов подразделений. Среди общих черт всех подразделений можно выделить высокий процент продавцов в составе персонала и высокий процент аллоцированных затрат: 57-64%, что характерно для региональных подразделений, занимающихся продажами.

Определение ключевых показателей эффективности подразделений. Для комплексной оценки эффективности подразделений филиальной сети целесообразно применять набор ключевых показателей эффективности (КПЭ), характеризующих основные направления работы подразделения: продажи (объем и качество), получение доходов и резервирование потерь, работу обслуживающего персонала, уровень клиентского сервиса и т.д. Для оперативности принятия решений необходимо использовать показатели, отражающие краткосрочные (месяц, квартал) результаты деятельности. Мониторинг эффективности подразделений целесообразно проводить в зависимости от значений КПЭ по отношению к установленным нормам, в качестве которых могут быть плановые или средние значения за предыдущий период.

Для построения системы мониторинга подразделений филиальной сети предлагается следующий алгоритм:

1. Определение ключевых показателей эффективности и методов их расчета.
2. Установление периодичности расчета и представления показателей.
3. Назначение ответственных лиц за значения конкретных показателей эффективности, т.е. лиц, которые имеют возможность непосредственно влиять на значения показателей эффективности (например, ответственный за эффективность продаж, или ответственный за эффективность затрат).
4. Определение порядка премирования (депремирования) за выполнение (невыполнение) плановых / нормативных значений показателей.

Для оценки работы подразделений филиальной сети кредитной организации предлагается использовать следующий набор ключевых показателей эффективности:

1. Продажи на 1 продавца в месяц, тыс. руб.
2. Доход на 1 продавца в месяц, тыс. руб.
3. Прямые расходы на 1 сотрудника в мес., тыс. руб.
4. Аллоцированные расходы на 1 сотрудника в мес., тыс. руб.
5. Ставка резервирования по портфелю.
6. Расходы на резервы по кредитам на 1 сотрудника в месяц, тыс. руб.
7. Затраты / Доходы (CIR), % .
8. Прибыль на 1 сотрудника в месяц, тыс. руб.

В Таблице 5 приведены средние значения перечисленных КПЭ для подразделений филиальной сети в рамках полученных кластеров, на основе которых можно сделать выводы об эффективности подразделений.

Таблица 5. Средние по кластерам значения КПЭ подразделений.

Кластер	Управление продажами и доходностью		Управление расходами		Управление рисками		Управление прибылью	
	Продажи на 1 продавца в месяц, тыс. руб.	Доход на 1 продавца в месяц, тыс. руб.	Прямые расходы на 1 сотрудника в мес., тыс. руб.	Аллоцированные расходы на 1 сотрудника в мес., тыс. руб.	Ставка резервирования по портфелю	Расходы на резервы по кредитам на 1 сотрудника в месяц, тыс. руб.	Затраты / Доходы (CIR), %	Прибыль на 1 сотрудника в месяц, тыс. руб.
1	969	150	(22)	(37)	18%	(73)	39%	19
2	1 403	200	(31)	(50)	19%	(117)	41%	1
3	1 073	160	(20)	(37)	17%	(88)	36%	14
4	1 210	164	(28)	(37)	14%	(86)	39%	14
	1 122	165	(24)	(39)	16%	(88)	39%	13

1) Наиболее эффективные по продажам – подразделения 2-го и 4-го кластеров (продажи в месяц: 1,2 – 1,4 млн. руб. на 1 продавца).

2) Наиболее эффективные по доходам – подразделения 2-го кластера (доход на 1 сотрудника - 200 тыс. руб. в месяц).

3) Наиболее эффективные по расходам – подразделения 1-го и 3-го кластеров: прямые расходы на 1 сотрудника: 20-22 тыс. руб. в месяц, аллоцированные расходы на 1 сотрудника: 37 тыс. руб. в месяц. Данные показатели в детализации по статьям расходов можно также использовать для оценки работы служб подбора персонала, подбора арендуемых помещений, обеспечивающих служб (содержание помещений) и поддерживающих служб (ИТ и прочие).

4) Наиболее эффективные по качеству портфеля – подразделения 4-го кластера (оценка потерь по кредитному портфелю – 14%).

5) Наиболее эффективные по управлению рисками – подразделения 1-го кластера (сумма созданных за период резервов на потери по кредитному портфелю в расчете на 1 сотрудника – 73 тыс. руб.). При этом, более высокий процент резервирования по портфелю (18%) свидетельствует о том, что большая часть резервов была создана в прошлые периоды. Таким образом, эффективное управление рисками позволило предвидеть рост оценочных потерь в данном периоде (альтернативный вариант – оценка потерь снизилась в данном периоде, поэтому увеличение резервов произошло в меньшем объеме).

Показатели качества портфеля и уровня резервов можно использовать для оценки служб скоринга, управления рисками, коллекторской службы.

6) Наиболее эффективные по соотношению доходов и затрат – подразделения в 3-м кластере (уровень нагрузки затрат на доходы – 36%).

7) Наиболее финансово эффективные подразделения – в 1-м кластере (прибыль на 1 сотрудника – 19 тыс. руб. в месяц), наименее эффективные – во 2-м кластере (прибыль на 1 сотрудника всего 1 тыс. руб. в месяц).

По показателям в пп. 6-7 следует оценивать управляющих соответствующими подразделениями филиальной сети.

Для головного офиса наибольшее значение имеют показатели доходности и прибыльности подразделений филиальной сети. С этой точки зрения подразделения 1-го кластера хотя и имеют наименьшую доходность, но

показывают наибольшую прибыльность в расчете на 1 сотрудника, что свидетельствует об эффективном управлении рисками (расходы на резервы) и административно-хозяйственными расходами (АХР).

Подразделения 2-го кластера, хотя и показывают высокую доходность (200 тыс. руб. на сотрудника в месяц), зарабатывают всего 1 тыс. руб. прибыли на 1 сотрудника в месяц. Это свидетельствует о неэффективном управлении рисками (расходы на резервы по кредитам – максимальные из всех кластеров). Также следует обратить внимание на высокие средние расходы на 1 сотрудника, как прямые (31 тыс. руб. в месяц), так и аллоцированные (50 тыс. руб. в месяц), что является следствием неэффективного управления в этой сфере деятельности.

Подразделения 3-го и 4-го кластеров (в сумме 44 из 57 по всей сети) очень похожи по значениям ключевых показателей эффективности: доходность, аллоцированные расходы, расходы на резервы, прибыль на 1 сотрудника. Можно сделать вывод, что данные подразделения в среднем эффективны по основным бизнес-процессам.

Таким образом, с помощью кластерного анализа и системы КПЭ удалось выявить отдельные подразделения и их группы, в которых есть признаки падения эффективности: низкая доходность или недостаточный объем кредитного портфеля, высокие резервы на потери по кредитам, высокие расходы на обслуживание и управление (аллоцированные расходы), как следствие – убыток по итогам отчетного периода. На основании полученной информации разработаны тактические управленческие решения.

Использование разработанных инструментов позволяет обоснованно принимать следующие управленческие решения, направленные на:

- стимулирование роста объемов выдачи кредитов в подразделениях с низким средним объемом выдачи на 1 сотрудника; при отсутствии положительного эффекта в ближайшей перспективе – сокращение продаж для экономии затрат;
- внедрение новых, более доходных кредитных продуктов в низкодоходные подразделения для достижения ими окупаемости текущих расходов;
- сокращение объемов выдачи в подразделениях с высокорисковыми кредитами, а также активная работа с просрочкой;

- оптимизация расходов на обслуживание и управление в подразделениях с высокой долей аллоцированных затрат.

III. Публикации по теме диссертации

Главы в монографиях:

1. Крюков, М.А. Аллокация – эффективный инструмент регулирования затрат подразделений кредитной организации (Параграф 2.4 монографии «Современные подходы к управлению устойчивостью бизнеса» / Под ред. А.Н. Ряховской, О.Г. Крюковой. – М.: Финансовый университет, 2012. - С. 164-182. (1,1 п.л.);

2. Крюков, М.А. Учет особенностей планирования восстановления платежеспособности в организациях, имеющих филиальную сеть (Параграф 4.3 монографии «Планирование восстановления платежеспособности организаций – должников в процедурах банкротства») / Под ред. С.Е. Кована, В.Н. Алферова. – М.: ИЭАУ, 2012. - С. 167-180. (0,7 п.л.).

Статьи в периодических научных изданиях, определенных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации:

3. Крюков, М.А. Инновации в систему управления организации с филиальной сетью. / М.А. Крюков // Эффективное антикризисное управление. – 2013. - № 3 (78). - С. 102-107. (0,7 п.л.);

4. Крюков, М.А. Анализ эффективности деятельности филиалов и подразделений – необходимое условие устойчивости бизнеса / М.А. Крюков // Эффективное антикризисное управление. – 2010. - № 4 (63). - С. 84-87. (0,5 п.л.);

5. Крюков М.А. Риски – основа кризисных ситуаций на предприятии / М.А. Крюков // Вестник АКСОР. – 2008(6). - №4. - С.208-214. (0,63 п.л.).

Статьи и тезисы в других научных изданиях:

6. Крюков, М.А. Мониторинг эффективности деятельности филиалов крупных организаций // Управление в XXI веке: материалы VI международной научно-практической конференции, 28 мая 2012 г., г. Киров / под ред. Е.А. Юшиной. – Киров: Изд-во ВятГГУ, 2012. - С. 126-130. (0,3 п.л.);

7. Крюков, М.А. Оценка эффективности филиальной сети – фактор снижения риска деятельности крупной компании // Макроэкономические аспекты развития финансово-кредитной системы республика Казахстан: тенденции и перспективы. Материалы Международного научного семинара. – Астана: Каз ЭКХСУ, 2011. - С. 558-562 с. (0,4 п.л.);

8. Крюков, М.А. Применение кластерного анализа для оценки эффективности филиалов крупных организаций [Электронный ресурс] // VI Всеукраинская студенческая научно-практическая конференция «Научные исследования молодежи – решению проблем европейской интеграции», 7 апреля, 2011 г. – Киев: УБС НБУ, 2011. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). (0,1 п.л.)