

СТРАТЕГИИ И СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНЫХ ОТНОШЕНИЙ¹

В. И. Жировов

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 16 февраля 2015 г.

Аннотация: в статье рассматриваются особенности современных стратегий и моделей управления российских банков, их типологии, концептуальное содержание, проблемы реализации стратегических планов развития банков в условиях непредсказуемой макросреды.

Ключевые слова: стратегии развития и функционирования банков, особенности сегментации современного российского банковского рынка, каналы продаж банковских продуктов, каналы взаимодействия с потенциальными клиентами, модели управления банковским бизнесом, система долгосрочного планирования банковского развития.

Abstract: the article discusses modern governance strategies and models of Russian banks, their types and conceptual content, as well as issues relating to implementation of banks' strategic development plans in an unpredictable macro-environment.

Key words: Banks' development and operational strategies, segmentation of today's Russian banking market, sales channels for banking products, channels of communication with potential clients, banking governance models, a system for long-term banking development planning.

В современной истории еще достаточно молодой российской банковской системы наступил, возможно, самый драматический этап. И в этом нет преувеличения. Российские банки прошли немало сложных, кризисных по своей природе периодов развития. Они продемонстрировали завидную гибкость и даже устойчивость, но сегодня очевидно, что самые масштабные испытания для российских банков еще впереди. Прошедший 2014 г. стал рубежом, после которого восстановление в прежнем виде сложившейся к середине «нулевых» годов банковской системы стало невозможным. После завершения острой фазы финансового кризиса 2008–2009 гг. эта система сделала отчаянную попытку восстановиться в своем привычном виде, и во многом ей это удалось. Сложившиеся ранее бизнес-модели в очередной раз сработали, обеспечив значительное увеличение ресурсной базы и дальнейший рост активов. Это позволило получить и рекордные объемы прибыли.

Масштабные проблемы и диспропорции, накопившиеся в банковской отрасли, были очевидны как для научного сообщества, так и для банковских работников. В течение многих лет формировались

ее откровенно слабые стороны: высокая концентрация ресурсов и активов в рамках узкой группы государственных банков, хронический дефицит долгосрочных ресурсов, откровенная слабость системы управления рисками.

Тот факт, что отечественная банковская система «осталась жива» в условиях невиданного мирового финансового кризиса, как-то успокоил всех – от правительства и Центрального Банка РФ до собственников и топ-менеджеров банков. Решение накопившихся проблем было отложено «на потом».

К сожалению, к отмеченным уже проблемам, сдерживающим стабильное развитие нашей банковской системы, по итогам последних событий прибавились и новые: в результате санкций она отрезана от внешних источников финансирования; приток очень дорогих ресурсов от населения в условиях быстрой девальвации рубля, а затем и резкое повышение ключевой ставки Центральным банком РФ поставили под угрозу кредитный процесс, а балансы многих банков до сих пор не очистились от «токсичных» кредитных долгов, находящихся на балансах еще с 2009 г. Скорость ухудшения экономической ситуации в стране, к которой вынуждены подстраиваться банки как финансовые посредники, вновь подтвердила тезис о непредсказуемости макросреды, в которой они работают.

Предугадать будущий облик российской банковской системы сегодня не сможет никто, хотя

¹ Статья написана на основе материалов выступления автора на конференции «Международная управленческая платформа им. В. Н. Эйтингона» (Воронежский государственный университет, ноябрь 2014 г.).

© Жировов В. И., 2015

недостатка в желающих нарисовать самые мрачные прогнозы развития событий в ближайшие месяцы нет (предрекается большое количество банков, у которых будут отозваны лицензии, рисуются картины полной остановки кредитования и т.д.). В любом случае, у тех, кто разрабатывает стратегии дальнейшего развития банков и пытается сформировать новые, адекватные вызовам среды бизнес-модели, в настоящее время наступает период (продолжительность его пока не ясна), когда работа над стратегиями развития переносится на будущее (хотя бы из-за общего непонимания, что станет для банков новыми драйверами роста). Остается только возможность максимально приспособиться к крайне «неблагоприятной» макросреде. А ведь роль стратегических подходов в банковском бизнесе трудно переоценить, и качественная стратегия играет исключительную роль в конкурентной борьбе. «Такого гетерогенного состава конкурентов нет ни в одной другой сфере экономики», – убедительно отмечается одним из современных экспертов в вопросах отечественной банковской конкуренции [1, с. 89].

Тема стратегического поведения российских банков очень актуальна прежде всего потому, что основной фокус стратегического менеджмента – предвидение изменений и управление ими [2, с. 5]. Рассмотрение концептуального содержания самого понятия «стратегия» очень важно, но эта тема, по нашему мнению, уже нашла достаточно хорошее освещение в научной литературе, и зарубежной, и отечественной, поэтому ограничимся одним из наиболее удачных определений этого понятия: «Стратегия – долгосрочные перспективные планы взаимодействия с конкурентной средой ради достижения целей компании» [3, с. 17]. Принято считать, что стратегии развития в зависимости от целеполагания можно разделить на стратегии функционирования и стратегии развития.

Если сделать экскурс в историю, то уместно будет сказать, что в ситуации 1990-х гг. у российских банков не было стратегий, оформленных в виде неких специально разработанных документов, утвержденных руководящими органами банков в качестве обязательных к исполнению, тем более тогда не было и необходимости для банков обеспечивать их открытый доступ (хотя бы в рекламных целях). Поэтому познакомиться с такими документами и сделать выводы как о практической значимости их для банков, этих стратегий придерживающихся, так и о качестве их разработки – возможности нет. Но сделать выводы о тех стратегических

подходах, которыми руководствовались тогдашние банки, понять, что представляли такие стратегии функционирования, в определенной степени можно. Но сначала попытаемся сегментировать тогдашнюю банковскую систему.

Безусловно, и тогда в целом ряде важнейших направлений (вклады населения, обслуживание переводов физических лиц, кредитование субъектов федерации и муниципальных образований, кратко- и долгосрочное кредитование экономики и ряд других) доминировал Сберегательный банк. Но говорить о том, что в то время существовал сектор государственных банков, наделенный какими-то схожими чертами, вряд ли уместно. Прежде всего, совершенно иную роль играл Внешторгбанк (у него не было филиальной сети, и его функции во многом копировали функции нынешнего Внешэкономбанка). Функции банка, который был призван, несмотря на экономическую неэффективность этих занятий, обслуживать, например, сельские территории, вынужден был исполнять Сберегательный банк (примечательно, что как только был создан и начал работать Российский сельскохозяйственный банк, Сберегательный банк начал оптимизировать свою сеть, сокращая точки присутствия на селе). Сберегательный банк, в отличие от многих коммерческих банков, активно кредитовал экономику, а также субъекты Федерации и муниципальные образования. Никаких ограничений у коммерческих банков в работе с «государственными» деньгами не было, соответственно, не имели преференций в работе с ними и банки, схожие с нынешними государственными по структуре собственности.

Отличительной чертой того времени было существование большого числа коммерческих банков, где держателями значительных пакетов или долей были администрации субъектов федерации или муниципальных органов, причем наравне с ними в числе собственников присутствовали и самые различные коммерческие структуры. Скорее всего, можно говорить о том, что тогдашняя банковская система состояла из Сберегательного банка, небольшой группы государственных специализированных банков (например, тот же Внешторгбанк) и огромного массива коммерческих банков (перед августовскими событиями 1998 г. их было более 2 тыс.), относительно крупных и совсем небольших (как столичных, так и региональных), где в качестве собственников фигурировали, как правило, коммерческие структуры, но в немалом числе банков присутствовали также государствен-

ные и муниципальные органы. Банки с участием иностранного капитала только появились (они были созданы крупными зарубежными банками, не имели сетей, присутствовали только в г. Москва и Санкт-Петербург и обслуживали очень узкие группы «сверхнадежных» клиентов из числа компаний-экспортеров и импортеров). Банков «развития» не было (у государства попросту не было для этого средств).

Основными источниками формирования доходов были валютные операции (купля-продажа валюты у населения, так называемые неторги) и операции с ценными бумагами (уместнее сказать, что часто это были операции с различными долговыми обязательствами администраций и различных инфраструктурных компаний, чьи обязательства по сути своей были денежными суррогатами в условиях хронического кризиса неплатежей). Доходность этих операций была очень высокой, именно тогда у многих собственников банков и у менеджмента сформировалась долговременная мотивация на спекулятивное поведение на рынке [4]. Важной чертой таких стратегий функционирования было то, что банки считали необходимым условием своего дальнейшего роста привлечение на обслуживание различных крупных, так называемых «знаковых» клиентов, а также государственных и муниципальных структур. Особенно удачливыми «стратегами» в этом процессе считались те банки, где обслуживалось много бюджетных счетов. Многие крупнейшие банки в той или иной степени стали большими в силу того, что они представляли из себя казначейства различных финансово-промышленных групп. Важной особенностью экономических процессов того времени явилось то обстоятельство, что крупные банки «непосредственно или через дочерние фирмы стали активно скупать акции промышленных предприятий и, опираясь на приобретенный пакет (а также на неформальные права кредиторов), участвовать в процессе управления ими» [5, с. 39]. Для таких банков это предполагало широкие возможности по пользованию ресурсными возможностями своих клиентов, а также способствовало снижению рисков при кредитовании (в российских условиях кредитовать предприятие, которое ты не контролируешь, часто слишком рискованно, а стандартные механизмы контроля банка над заемщиком явно недостаточны [5]. К подобным формам взаимного проникновения стремились прибегнуть многие банки, даже относительно небольшие, при этом, конечно, нарушалась заповедь выдающегося аме-

риканского специалиста по стратегическому менеджменту М. Портера о том, что бизнес банка и клиента должен быть соразмерен [6].

Характерно, что как только в условиях начавшегося экономического роста банковским клиентам понадобились значительные объемы кредитных ресурсов, примеров таких «неравных браков» практически не стало. Крупные, быстро растущие клиенты стали обслуживаться в тех банках, где удовлетворялись, прежде всего, их потребности в кредитных ресурсах. Потом наступил этап, когда часть таких заемщиков получили доступ к кредитам, предоставляемым зарубежными банками, либо они осуществили выпуск облигационных займов.

Подводя итог, можно констатировать, что в 1990-х гг. в стратегически выигрышном положении оказывались те банки, которые имели доступ к значительным объемам дешевых клиентских остатков, а также те, кто демонстрировал быстрое внедрение новых банковских технологий. Если же говорить о попытках банков делать какие-либо долгосрочные прогнозы своего развития, то они их и не делали, при этом так или иначе у них было уже понимание сущности тех бизнес-моделей, в рамках которых они вынуждены были работать. Если говорить о формах плановых документов, которые стали все активнее применяться, то это были разнообразные, относительно краткосрочные бизнес-планы по развитию тех или иных направлений бизнеса, а комплексное планирование (предполагающее прогнозирование, в том числе, и будущего финансового результата) осуществлялось чаще всего через разработку годовых бизнес-планов (соответственно, был накоплен и значительный опыт в организации бюджетирования банков).

Тогда же были сделаны важные шаги в разработке применительно к российским условиям моделей трансфертного ценообразования, методов и принципов мотивации коллективов на выполнение задач развития. Сложилось понимание, что современный банк можно представить в виде совокупности бизнес-единиц, между которыми как бы формируется система контрактных отношений, которая позволяет внутренним подразделениям «продавать» услуги друг другу, заранее оговорив взаимовыгодные цены на эти услуги. Это позволило более справедливо оценивать, например, вклад в общее дело тех подразделений, которые привлекали ресурсы, но не могли их сами разместить на рынке или, наоборот, не могли сами привлечь ресурсы, но имели все возможности, чтобы с выгодой для банка трансформировать их в те или иные ак-

тивы. Таким образом, 1990-е гг. стали важным этапом методического «возмужания» российского банковского менеджмента.

В последующие годы в условиях экономического роста между банками началось соперничество уже не во внедрении новых технологий и продуктов, а в разработке каналов продаж банковских продуктов. И здесь, по нашему мнению, первыми продемонстрировали интересные результаты те банки, которые воспользовались потребительским бумом и, соответственно, избрали стратегическим приоритетом развитие потребительского кредитования. В их стратегических разработках воплотились три основных варианта стратегий функционирования по М. Портеру (стратегии лидерства в низких издержках, дифференциации и фокусирования). Судьба таких банков сложилась по-разному, но никто теперь уже не оспорит того факта, что уникально быстрый рост бизнеса банка «Русский стандарт» опирался на то, что им были максимально использованы преимущества стратегии фокусирования, эффект от применения которой усиливался в связи с тем, что он беспрецедентно для тогда еще не очень большого банка масштабировался. Максимально быстро потенциальным заемщикам была предложена широкая линейка разнообразных кредитов, причем банк оперативно сформировал очень большую для того времени сеть продаж (в достаточно «легком» формате с точки зрения постоянных затрат). Такие кредиты оказались очень востребованными, а главное, потребитель достаточно долго готов был брать кредиты по высоким ставкам. В течение нескольких лет банк был лидером в этом секторе банковских услуг. Посвоему уникальной оказалась стратегия развития и бизнес-модель банка «Тинькофф кредитные системы», где реализовалась максимально удачно стратегия лидерства в издержках. Банк вообще отказался от сети присутствия по регионам страны, но стал поистине одним из ведущих федеральных игроков в сфере потребительского кредитования, предложив организовать процесс кредитования на базе выпуска и рассылки по потенциальным заемщикам кредитных карт. Здесь потребовалась и во многом новаторская, профессионально разработанная «навигация» процесса рассмотрения, выдачи и мониторинга подобных кредитов. Интересный вариант стратегии работы на рынке через уникальный канал продаж продукта предложил банк «Связной», где в качестве сети продаж продуктов банка использовались возможности сети продаж услуг сотовой связи.

Бум потребительского кредитования в России вызвал и появление ранее не известных на рынке группы банков-монолайнеров, которые стали специализироваться исключительно на выдаче автокредитов или, например, кредитов на приобретение недвижимости. К числу первых следует отнести такие банки, как ЗАО «Тойота Банк», «БМВ Банк» (ООО), «Мерседес-Бенц Банк Рус» (ООО), «Фольксваген Банк Рус» (ООО), ООО «Русфинанс Банк». Они создавались сразу с достаточно значительным капиталом, использовали относительно «легкие» форматы присутствия в регионах, например непосредственно в автосалонах (что максимально снижало издержки). У них, как правило, был один собственник, и они являлись финансовыми подразделениями своих автоконцернов. В известном смысле такие банки стали одним из основных каналов продаж данных марок автомобилей. Примером же специализированного ипотечного банка одним из первых стал банк «Дельта-Кредит».

Особенностью стратегий большинства банков было то, что, несмотря на значительные издержки, они продолжали попытки сохраниться в качестве универсальных, исходя из того, что в условиях крайне сложной российской экономической среды банковский бизнес было легче сохранить, максимально диверсифицируя его по предоставляемым услугам.

По итогам того «предкризисного» периода можно сделать вывод, что наибольшего успеха достигали те банки, которые руководствовались не каким-то одним стратегическим подходом, а сумели разрабатывать стратегии, где их различные типы как бы дополняли друг друга и где происходило их взаимопроникновение.

Вскоре после кризиса 1998 г. пример разработки долгосрочного стратегического документа банкам продемонстрировал сам Центральный банк РФ, принявший 30 декабря 2001 г. «Стратегию развития банковского сектора Российской Федерации» и определивший горизонт планирования по данному документу примерно на 5 лет [7]. Впервые были поставлены задачи вывода с рынка слабых и нежизнеспособных банков и необходимость капитализации банков. Справедливо будет отметить, что когда была принята вторая «Стратегия развития банковского сектора РФ на 2004 г. и на период до 2008 г.» [8], эксперты отметили, что доминирующей чертой этих стратегий явилась очень профессиональная констатация уже сложившихся или наметившихся тенденций в банковском секторе и

принципиальная ориентация на инерционный характер развития системы, без большого желания регулятора активно вмешиваться в сам ход ее развития. Ставка делалась в первую очередь на совершенствование надзора и законодательства. Тем не менее именно в это время были сделаны важнейшие шаги по укреплению отечественной банковской системы: кризис ликвидности 2004 г. ускорил создание системы страхования вкладов, а кризисные события 2008–2009 гг. продемонстрировали, что ЦБ РФ сумел сохранить ликвидность банковской системы, достаточно оперативно предложив банкам широкий спектр различных кредитов (под различные виды обеспечения). Критиков политики Центрального банка (как в стратегическом аспекте, так и в плане его тактического поведения, особенно в периоды кризисов на нашем финансовом рынке) всегда было достаточно. Но трудно, по нашему мнению, оспорить то, что он все-таки научился быть для системы кредитором последней инстанции и находил в эти годы ответы на многие макроэкономические вызовы большой сложности.

Сегодня сегменты российской банковской системы существуют в той композиции, которая в основе своей сформировалась еще к середине прошлого десятилетия. Наибольшие объемы как денежных ресурсов, так и активов все более концентрируются внутри достаточно немногочисленной группы государственных банков (Сбербанк РФ, Внешторгбанк, Российский сельскохозяйственный банк). К ним можно отнести банки, принадлежащие крупнейшим государственным компаниям, например ОАО «Газпромбанк» (основной собственник ОАО «Газпром»), ОАО «Связьбанк» (принадлежит «Государственной корпорации Банк развития внешнеэкономической деятельности «Внешэкономбанк»), ОАО «Всероссийский банк развития регионов» (собственник – «Роснефть»). К таким банкам, как «Внешэкономбанк», «Россельхозбанк», МСП Банк (бывший Российский банк развития) также применимо и определение «банки развития» (работая на коммерческой основе, получая прибыль от своих операций, они по своему назначению во многом представляют собой финансовые агентства государства по распределению ресурсов в те сферы, где вложение средств коммерческими банками затруднено в связи с чрезмерными рисками).

В наиболее уязвимом положении оказался в последние годы такой сектор рынка, как региональные банки. В нынешних условиях это не обязательно небольшие по размеру активов и капитала кредитные организации. В то же время стоит при-

знать, что в первую сотню крупнейших по размеру чистых активов банков страны на 1 января 2005 г. входили всего 17 банков, зарегистрированных не в г. Москва и Санкт-Петербург. Во второй сотне банков их было 38. И такое положение сохранялось все последние годы.

По нашему мнению, современные российские региональные банки состоят из двух подвижных по своему составу групп. Первая группа – банки, которые не стремятся к активной территориальной экспансии (безусловно, они могут быть представлены в других регионах, но развитие сети не является приоритетом в исповедуемой ими стратегии), а вторая – банки, зарегистрированные в регионах, но уже фактически ставшие федеральными в силу значительного присутствия в большинстве регионов страны. Первые банки максимально используют свое знание региона, специфику его экономики, для них характерно хорошее знание клиентуры. Их отличает активное кредитование местных экономик. Данные банки неизбежно платят своей ангажированностью региональным властям (берутся за участие в местных инвестиционных проектах, даже не обязательно достаточно экономически эффективных, сохраняют достаточно активное присутствие за пределами областных центров и т.д.). За это со стороны властей они имеют определенную административную поддержку. Эти банки часто выступают в своих регионах своего рода банками развития. С разной долей условности к таковым относятся банки «Ак Барс» (Татарстан), «Кубань-кредит» (Краснодарский край), «Центр-инвест» (Ростовская область), «Челиндбанк» (Челябинская область), «Липецккомбанк» (Липецкая область) и ряд других. Обе отмеченные группы являются универсальными банками, но вторая группа более восприимчива к развитию в рамках различных периодически возникающих общероссийских трендов в направлениях развития (например, в последние годы работа по развитию сетей и точек присутствия в них была подчинена максимальному использованию возможностей потребительского бума, работе с малым и средним бизнесом). Эти банки создали многочисленные точки присутствия «легких» форматов, разработали и внедрили широкие «линейки» разнообразных потребительских кредитов (выдаваемых в торговых центрах, посредством выпуска кредитных карт и т.д.). Они, безусловно, преуспели в получении значительной прибыли, но несомненно и то, что они приняли на себя значительные риски, надолго теперь усложнившие дальнейшее развитие таких сетевых банков

(значительная просрочка по кредитам, резкое падение темпов роста кредитных портфелей). К числу таких банков можно отнести «Уральский банк реконструкции и развития» и «СКБ-Банк» (г. Екатеринбург), банк «Восточный» и «Азиатско-Тихоокеанский банк» (зарегистрированы в г. Благовещенске), банк «Экспресс-Волга» (г. Саратов), «Совкомбанк» (г. Кострома) и др. В принципе, оба подхода, скорее всего, будут и далее воспроизводиться в направлениях развития региональных банков.

В последние годы ЦБ РФ повысил требования к размеру собственного капитала банков, что ставит именно региональные банки в очень сложное положение. В связи с этим заслуживает внимания предложение о том, что настало время для разных типов банков определить необходимые законодательные условия, а также дифференцировать надзорные требования с учетом специфики отдельных групп банков (ввести законодательно понятие «регионального» или «локального» банка с менее жесткими требованиями к размеру капитала, нормативам, с ограниченной лицензией). Эта идея находит поддержку и в банковском сообществе (инициатором является Ассоциация региональных банков), и среди авторитетных ученых [9]. Главное преимущество регионального банка – хорошее знание не только потребностей клиента, но и готовность к гораздо более гибкому взаимодействию с ним, нежели это предполагают модели взаимодействия с клиентами, разработанные и внедряемые крупными столичными банками, которые неизбежно стремятся к максимальному унифицированию процедур. Правы авторы, которые доказывают, что в нашей стране проблема заключается не в количестве банков, а в их качестве [10].

Сектор банков с иностранным участием в настоящее время очень широк и разнообразен. Среди них есть те, кто практически полностью принадлежит нерезидентам, есть и те, где доли, принадлежащие нерезидентам, относительно невелики и нерезиденты не определяют политику банка. Причем нерезиденты в прошлом десятилетии приобретали свои доли, интересуясь как столичными банками, так и банками в регионах. Сейчас ряд иностранных инвесторов с российского рынка уже ушли, причем этот процесс определенного «разочарования» в российских банках начался задолго до введения «западных» санкций, т.е. тут были чисто экономические причины (показателен пример банка «Абсолют», который сначала по рекордной цене был приобретен бельгийской финансовой

группой КВС, а затем крайне невыгодно для продавцов продан российским инвесторам).

В конце 1990-х гг. предполагалось, что приход иностранных банков в Россию значительно усложнит возможности роста банков-резидентов (из-за наличия у иностранцев дешевых и длинных пассивов, а также более передовых технологий). Во многом это опасение не подтвердилось. Прежде всего, не произошло какого-либо существенного снижения ставок по кредитам (на что рассчитывал наш реальный сектор экономики). «Дочки» крупных зарубежных банков (российское законодательство разрешает инвесторам-нерезидентам открывать банки только в качестве российских резидентов) достаточно быстро убедились в наличии на российском рынке значительных кредитных рисков, поэтому серьезного снижения стоимости обслуживания для их российской клиентуры первоначально не произошло. Снижение стоимости обслуживания в этих банках шло постепенно, так как банки со значительным иностранным капиталом стремились компенсировать свои возможные потери. В то же время такие банки, как «Юникредит», «Райффайзенбанк», «Росбанк» и ряд других, сделав ставку на применение стратегии (которую можно назвать «стратегией превосходящего качества»), сумели привлечь на обслуживание значительный сегмент российских качественных клиентов.

На волне экономического роста сектор банков с иностранным капиталом также неизбежно сегментировался. Сложилась отмеченная нами группа банков, где иностранный капитал преобладает, и группа банков (столичных и региональных), где достаточно большие доли принадлежат иностранцам (но основными собственниками являются российские резиденты), и обе группы по предоставляемым услугам универсальны. Но ряд банков с иностранным капиталом избрали стратегию «захвата свободной ниши» (прежде всего, на рынке потребительского кредитования), поэтому их можно считать специализированными банками. У ряда российских банков, как столичных, так и региональных, в капитал входят как западные банки развития, так и коммерческие структуры, где конечными бенефициарами являются физические лица-нерезиденты.

В связи с этим встречающееся в литературе утверждение о том, что у банков с иностранным участием в России есть какие-то общие стратегические подходы, по нашему мнению, является надуманным.

К середине прошлого десятилетия сложились два типа стратегий, призванных обеспечить относительно успешное сочетание динамичного роста объемов бизнеса и одновременно устойчивость к рискам. Первый тип предполагал активность на наиболее быстро растущих сегментах рынка. Эти сегменты по определению были более рискованными (в частности, это касается, например, форм потребительского кредитования). Уравновесить это можно было лишь адекватным наращиванием капитала и укреплением устойчивости банков. Нужно было идти на капитализацию прибыли, которая росла в условиях работы на наиболее доходных сегментах рынка.

Второй тип – закрепление на рынке обслуживания максимально надежных и «качественных» клиентов, а это предполагало, что им предлагался спектр более качественных банковских продуктов, чем у конкурентов. Здесь нужен был выход на масштабные и относительно недорогие источники долгосрочных ресурсов, а также возможность достаточно быстро создавать новые продукты (наличие денег, профессионального менеджмента).

Первую стратегию сумел успешно реализовать ряд многофилиальных банков (естественно, по мере развития их сетей росли и риски в работе, что предполагало и значительные расходы, и сложности в работе на «новых» для них территориях). Для этой группы характерна, с одной стороны, ориентация на быстро растущие сегменты спроса, а с другой – устойчивая взаимосвязь между динамикой кредитования и ростом объема собственного капитала. Вторую стратегию реализовали крупные банки, контролируемые нерезидентами. Для них были характерны высокая подвижность отраслевой структуры, ориентация на оперативное вытеснение конкурентов с появлением возможности более выгодного для клиентов обслуживания (и по цене услуг, и по качеству продукта). Важную роль здесь играло и то, что они обладали потенциально широким доступом к долгосрочному источнику ресурсов – зарубежным заимствованиям – возможностью прибегнуть к «материнской» помощи. Последняя дала этой группе важные конкурентные преимущества по сравнению с российскими по капиталу банками, у которых ресурсная база представлена более дорогими и «короткими» источниками.

В период 2009–2014 гг. большинство банков сделали ставку на дальнейшее развитие потребительского кредитования (несмотря на очевидный рост рисков), кредитование малого и среднего

бизнеса (здесь предполагалось активизировать кредитование так называемого микро-бизнеса). Это были клиентские сегменты, уже знакомые банковскому менеджменту, а технологии работы с ними уже сформировались. Лучших результатов в данной сфере достигли розничные банки, так как у них уже сложились проверенные технологии работы со значительным потоком заемщиков, берущих относительно небольшие суммы.

На протяжении последних полутора десятилетий российские банки упорно «боролись» с постоянным снижением маржи (огромные расходы на развитие сетей присутствия, разработку и внедрение новых технологий, возрастание регулятивной нагрузки на банки со стороны ЦБ). Одной из важных тенденций последних лет в этой работе стали поиски банками таких операционных моделей, которые позволяли бы максимально экономить на постоянных издержках. Одним из направлений реализации такой политики стал внутренний аутсорсинг, когда значительная часть функций передается на исполнение либо в головной банк, либо в какое-то региональное подразделение.

Кризисные события 2008–2009 гг. стали рубежом, после которого развитие так называемых «тяжелых» банковских сетей полностью завершилось. Началась масштабная оптимизация форматов присутствия банков в регионах. До этого на протяжении почти двух десятилетий банки работали в регионах, как правило, в формате филиалов (это подразумевало наличие в них самого широкого круга специалистов – от подразделений, занимающихся привлечением клиентуры, до бухгалтерий, собственных юридических, IT-служб и т.д.).

Фактически каждый филиал во многом копировал штатную структуру своих головных организаций. К настоящему времени банковский филиал (со своим корреспондентским счетом в региональном отделении Центрального банка, лимитами кредитования, определенной самостоятельностью в исполнении смет доходов и расходов) стал в регионах скорее исключением, чем правилом. Современная операционная модель работы банков в регионах предполагает, что наиболее оптимальным форматом присутствия становятся операционные или кредитно-кассовые офисы. Эти форматы предполагают практически полную передачу в «головные» офисы решения большинства вопросов, которыми раньше занимались юридические, бухгалтерские, кредитные, залоговые, IT-службы филиалов. Региональные подразделения банков становятся по своему функциональному назначению

прежде всего так называемыми фронт-офисами, главная задача которых – привлечение и обслуживание клиентов, причем для банков как таковых становится характерным переход от линейных и линейно-функциональных к дивизионным структурам управления.

Здесь необходимо отметить и другое значительное изменение, которое произошло на уровне управления своим развитием в большинстве банков. Развитие наиболее приоритетных направлений в банках (потребительское кредитование, работа с малым и средним бизнесом, привлечение новой клиентуры и т.д.) строится теперь в управленческом плане по проектному принципу. Для координации работы по этим направлениям менеджеры в банках объединяются, как правило, в отраслевые дирекции, со своими бюджетами развития, финансовыми планами, системами персональной ответственности и мотивации. Характерное явление последних лет – масштабная оптимизация всех уровней структур в банках. Кредитный процесс (например, в крупных банках) чаще всего теперь строится по принципу «кредитной фабрики». Это значит, что важнейшие этапы анализа финансового состояния потенциального заемщика, оценки возможного обеспечения, сопровождения кредита после его выдачи по всей сети присутствия банка как бы «раздробляются» на части и передаются в качестве функционала в какую-либо точку присутствия банка (это может быть как головной офис банка, так и подразделение банка в регионе). Анализом обеспечения по всем готовящимся к выдаче кредитам занимаются специалисты в одной из точек присутствия банка, а финансовое состояние всех заемщиков осуществляется в другой точке банка и т.д. В банках, активно кредитующих население, малый бизнес, т.е. там, где взаимодействие с клиентами требует значительного количества постоянных контактов с ними или обработки значительных массивов документов, создаются соответствующие структуры, обслуживающие все точки присутствия банка или группы регионов (call-центры, единые бухгалтерии, юридические службы и т.д.).

Таким образом, банковский офис в регионе становится все более «мобильным» подразделением, его можно быстро «развернуть» и «свернуть» в случае необходимости. Соответственно, так называемые бэк-офисы (службы, непосредственно не контактирующие с клиентами), которые всегда служили источником значительных постоянных затрат в банках, становятся все более немногочисленными по штату (ранее они были практически в

каждой точке присутствия банка, но теперь их количество существенно сокращается). Безусловно, это отражает глобальные изменения, которые так или иначе происходят со всеми банками мира. Это отражает всемирную тенденцию в банковских поисках по снижению постоянных расходов, что предполагает развитие широких сетей мобильных точек, акцент прежде всего на вариантах удаленного обслуживания клиентов. В крупных банках уже в настоящее время значительная часть заявок на кредиты поступают через интернет-сайты банков. Большой потенциал связан с развитием электронных платежей. Это явление хорошо отмечено и проанализировано в Стратегии Сбербанка на 2014–2018 гг. [11]. В ней отмечается, что для современного клиента становится все более важным оперативный доступ к банковской услуге, причем с использованием технологий, которые ему предпочтительны.

Конкуренция между банками растет как со стороны традиционных кредитных институтов, так и новых видов небанковских организаций. Сегодня в наиболее привилегированном и «опекаемом» со стороны государства положении оказались государственные банки. Это нашло отражение и в их современных стратегических документах. У крупнейших государственных банков в сегодняшних стратегиях четко прослеживается идеология лидерства. В этом отношении наиболее показательна Стратегия развития Сбербанка. Можно выделить наиболее характерные ее черты:

- опираясь на практически неограниченный доступ ко всем имеющимся видам денежных ресурсов, демонстрировать не только неоспоримые лидерские объемы по всем направлениям банковских услуг, но и лидерство в применении новых технологий (от лидерства в количестве к лидерству в качестве);

- Сбербанк должен стать уникальным банком, который может оперативно и максимально эффективно использовать все современные каналы продаж;

- Сбербанк намерен стать лидером не только в тех сферах, где он традиционно имел ведущие позиции (обслуживание населения на рынке вкладов, переводов, кредитование экономики), но и лидером во всех «новых» направлениях развития банковского бизнеса: на рынке пластиковых карт, в развитии Private Banking, комплексном обслуживании VIP-клиентов;

- Сбербанк должен стать самым доступным и удобным в обслуживании населения банком страны;

– в Сбербанке должна быть реализована и задача обеспечения лидерства в банковской системе страны в показателях рентабельности (он должен иметь лучшие показатели по рентабельности капитала и активов).

Следует отметить, что целый ряд крупнейших банков (Сбербанк, Внешторгбанк, Альфа-банк, группа банков, проходящих в настоящее время интеграционные процедуры под брендом «Открытие») пытаются построить такую бизнес-модель, которую можно назвать «банк – финансовый супермаркет». Эта модель предполагает, что банку и связанным с ним финансовым структурам должно быть под силу оказание любым, даже самым взыскательным клиентам, всего возможного сегодня спектра финансовых услуг. Конечно, это подразумевает, что данные услуги оказываются как специалистами банка, так и входящих в его группу компаний. Безусловно, в случае необходимости эти компании либо создаются с «нуля», либо приобретаются (это могут быть страховые компании, компании для работы на рынке ценных бумаг, оказывающие услуги факторинга, лизинга, управляющие проблемными активами и т.д.). Все упомянутые нами банки проделали большую работу в последние годы по созданию подобных финансовых «империй».

«Универсальный банк – банк будущего» – так назвал свою книгу швейцарский ученый и банкир Ханс-Ульрих Дериг [12]. В своих выводах относительно принципиальной важности универсальности предоставляемых банками услуг он абсолютно прав. Но универсальность стоит сегодня все дороже. Со временем она будет в российских условиях уделом крупных банков. А большинству банков (и прежде всего, относительно небольшим) нужно будет переходить к реализации стратегий «нишевых», специализированных банков.

Важным условием дальнейшего развития банковской системы России является также регулирование процессов слияний и поглощений. С одной стороны, важно избежать монополизации банковского сектора при чрезмерной концентрации. С другой стороны, необходимо стимулировать дальнейшую концентрацию банковского капитала. Но это отдельная тема.

Банковская система России еще очень уязвима и пока не идет по объемам активов и капитала ни в какое сравнение с западными банками. Один из авторитетных российских специалистов отметил недавно, что активы американского банка Goldman Sachs больше, чем совокупные активы всех банков

нашей страны [13, с. 7]. Это действительно так, но автор также приводит убедительные доводы в пользу того (и мы с ним полностью согласны), что Россия – страна, где банки играют исторически ведущую роль в инвестиционном процессе. Продолжить эту работу в новых условиях банки смогут, лишь имея в своем активе продуманные и профессионально разработанные стратегии развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Коробов Ю. И.* Банковская конкуренция : роль, специфика, перспективы развития / Ю. И. Коробов // Современная конкуренция. – 2007. – Вып. 1. – С. 87–90.
2. *Никонова И. А.* Стратегия и стоимость коммерческого банка /И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 304 с.
3. *Пирс П. Дж.* Стратегический менеджмент / П. Дж. Пирс, Р. Робинсон. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 560 с.
4. *Парусимова Н. И.* Тенденции развития банковского дела и трансформации банковских продуктов в разных типах экономических систем : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Н. И. Парусимова. – СПб., 2006.
5. *Паннэ Я. Ш.* Российский крупный бизнес : первые 15 лет. Экономические хроники 1993–2008 гг. / Я. Ш. Паннэ, Я. С. Галухина ; ГУ ВШЭ. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2009. – 423 с.
6. *Портер М.* Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 386 с.
7. О стратегии развития банковского сектора Российской Федерации : заявление Правительства РФ и Банка России от 30 декабря 2001 г. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/582356/>
8. О стратегии развития банковского сектора России до 2008 г. : заявление Правительства РФ и Банка России от 5 апреля 2005 г. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/press/press_centre/str_2008.htm
9. *Белоглазова Г. Н.* Стратегия развития регионального сегмента банковской системы / Г. Н. Белоглазова // Банковское дело. – 2011. – № 2. – С. 34–37.
10. *Войлуков А. А.* Перспективы развития региональных кредитных организаций / А. А. Войлуков // Деньги и кредит. – № 11. – С. 12–16.
11. Стратегия развития Сбербанка на период 2014–2018 гг. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/SberbankDevelopmentStrategy-For2014-2018.pdf>
12. *Дериг Х.-У.* Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже веков / Х.-У. Дериг. – М. : Международные отношения, 1999. – 384 с.
13. *Аганбегян А. Г.* Еще раз о новой роли банков в современных условиях / А. Г. Аганбегян // Деньги и кредит. – 2011. – № 11. – С. 3–8.

Воронежский государственный университет

*Жиринов В. И., кандидат исторических наук,
соискатель кафедры региональной экономики и
территориального управления, управляющий фи-
лиалом «Воронежский» коммерческого банка «Ад-
миралтейский»*

E-mail: ZhironovaHelen@yandex.ru

Тел.: 8 (473) 252-67-98

Voronezh State University

*Zhironov V. I., Candidate of Historical Sciences,
Post-graduate Student of the Regional Economics and
Management Department, Branch Director for
Admiralteyskiy Bank*

E-mail: ZhironovaHelen@yandex.ru

Tel.: 8 (473) 252-67-98