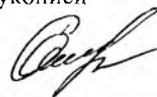


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

На правах рукописи



ТРЕТЬЯКОВА ЕКАТЕРИНА АЛЕКСАНДРОВНА

**РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ
ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(управление инновациями)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук
профессор Пермичев Н.Ф.

04201269635

08.11.2012

Нижний Новгород – 2012

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	
1.1. Концептуальные аспекты формирования инновационного потенциала коммерческого банка в условиях модернизации кредитных организаций.....	13
1.2. Анализ инновационных стратегий в банковском секторе и их взаимосвязь с кредитным рынком.....	27
1.3. Место организационно-экономических инноваций в банковском менеджменте и их роль в повышении конкурентоспособности кредитных организаций.....	47
ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ И МОДЕРНИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ	
2.1. Исследование влияния организационно-экономических инноваций на эффективность системных преобразований в банковском секторе экономики.....	61
2.2. Исследование рынка кредитования как основы формирования эффективных инновационных стратегий развития кредитных организаций.....	71
2.3. Инновационные технологии и IT-маркетинг как составные элементы инновационного комплекса коммерческого банка.....	93
ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА	
3.1. Выбор приоритетных направлений инновационного развития кредитных организаций.....	121
3.2. Обоснование и разработка стратегий инновационного развития ипотечного кредитования в банковском секторе	131
3.3. Оценка эффективности внедрения стратегий организационно- экономических инноваций в кредитных организациях Приволжского федерального округа.....	138
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	146
ЛИТЕРАТУРА.....	149

Введение

Актуальность темы исследования. Проблему перехода российской экономики от экспортно-сырьевой к инновационной модели развития невозможно решить без предварительного внедрения технологических, финансовых и организационных инноваций в банковской сфере экономики. На инновационный характер развития банковского сектора указывается и в Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2020 года, где подчеркивается, что в качестве основной должна выступать задача по преодолению сырьевой направленности российской экономики за счет ее ускоренной диверсификации и реализации конкурентных преимуществ.¹ Несомненно, эти конкурентные преимущества могут быть созданы, главным образом, за счет эффективной политики коммерческих банков по внедрению организационно-экономических, технологических и финансовых инноваций. Опыт показывает, что развитие коммерческих банков только за счет привлечения большего количества материальных ресурсов, относящихся к активам первого (низового) уровня, не приносит продолжительного успеха в конкуренции, поскольку им присуще свойство быстро исчерпываться и (или) копироваться конкурентами.

Использование интеллектуальных ресурсов, базирующихся на новых знаниях рынка, своей потребительской аудитории и относящихся к ресурсам второго более высокого уровня, позволяет экономить необходимые затраты труда и времени, создавать конкурентные, трудно копируемые преимущества.² Такие преимущества можно создать, главным образом, только за счет проведения активной политики коммерческих банков в сфере разработки и внедрения инновационных стратегий организационно-экономического характера, включающих в себя комплекс так называемых

¹ Заявление Правительства РФ и Центрального банка РФ от 05.04. 2010 года о Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2020 года. Официальный сайт ЦБ.

² Вертакова, Ю.В. Управление инновациями: теория и практика: учеб.пособие / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. –М.: Эксмо, 2010.- 432 с.

нетехнологических инноваций: организационного, управленческого, маркетингового, правового и социального характера. Это объясняется тем, что именно такая структура инноваций имеет более широкую, чем технические или технологические инновации сферу применения. Кроме того, организационно-экономические и управленческие инновации являются универсальным инструментом модернизации управления; их можно применять на различных уровнях управления экономикой кредитных организаций; они не требуют вложения больших денежных средств, хотя определяют большую часть инновационного потенциала современных коммерческих банков.

Отсюда следует, что для их выживания и активного развития необходимо разрабатывать и внедрять в рамках организационных, управленческих и маркетинговых стратегий такие организационно-экономические и управленческие инновации, которые создавали бы необходимую для их модернизации институциональную и потребительскую среду.

Указанные обстоятельства предопределяют важность дальнейшего теоретического и практического изучения экономических положений, согласно которым использование в стратегиях развития кредитных организаций комплекса нетехнологических инноваций позволит им выйти на новый уровень конкурентоспособности, что в свою очередь обуславливает актуальность и своевременность выполненного диссертационного исследования.

Актуальность решения этих проблем и их значимость для науки и практики отмечены в п. 2.1 «Развитие теоретических и методологических положений инновационной деятельности; совершенствование форм и способов исследования инновационных процессов в экономических системах» и в п. 2.12 «Исследование форм и способов организации и стимулирования инновационной деятельности, современных подходов к

формированию инновационных стратегий» Паспорта специальностей ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями).

Степень разработанности научной проблемы. Экономическая наука уделяет большое внимание методам, механизмам и инструментам, применяемым в инновационной деятельности организаций различных отраслей народного хозяйства.

Актуальность повышения эффективности инновационной деятельности на основе использования потенциала научно-технического прогресса раскрыта во многих трудах отечественных и зарубежных ученых и практиков. Многие исследователи акцентируют особое внимание на вопросах формирования и развития инновационного менеджмента, проблемах эффективного использования инновационного потенциала в современных моделях рыночного хозяйства. Этой проблематике посвящены труды таких ученых как Аньшин В.М., Баркер А., Гарфункель В.Я., Гохберг Л.М., Егоров А.Ю., Иванов Г.И., Ильенков С.Д., Клейтон М., Мазин А.Л., Мединский В.Г., Панов А.И., Пригожин А.И., Пыткин А.Н., Ромашова И.Б., Сафронова А.А., Твисс Б., Тебекин А.В., Хавин Д.В., Шумпетер Й. В области организационного развития фирм и компаний можно отметить труды Вакуленко Р.Я., Дафта Р., Дагаева А.А., Дмитриева М.Н., Друкера П., Качалина Л.Н., Мильнера Б.З., Олейникова Е.П., Фартхутдинова Р.А., Уолша К. и др. Исследование различных аспектов инновационной деятельности в банковской сфере можно найти в трудах Алавердова А.Р., Бланка И.А. Лаврушина О.И., Мурычева А.Н., Русанова Ю.Ю., Сенчангова В.И., Смулова А.М., Трайнева В.А., Чернова В.А., Черных С.И., Шенаева В.Н., Щурова Б.В. и др.

Вместе с тем можно констатировать, что в современной экономической науке отсутствует целостная концепция формирования инновационных стратегий в банковском секторе экономики, базирующаяся на комплексе

петехнологических инноваций включаемых в структуру активов второго, более высокого уровня знаний. Не выявлена роль и место организационно-экономических инноваций в формировании инновационного потенциала кредитных организаций, не сформулированы подходы к созданию механизма мотивации персонала коммерческих банков.

Целью диссертационного исследования является исследование и развитие современных подходов к формированию инновационных стратегий кредитных организаций, базирующихся на нетехнологических инновациях.

Для достижения сформулированной цели в диссертации были поставлены следующие задачи:

- исследовать и раскрыть экономическую сущность категории «нетехнологические» (управленческие) инновации и разработать концептуальную модель формирования инновационной политики кредитных организаций, базирующуюся на интегральном использовании нетехнологических инноваций в инновационных стратегиях эволюционного и революционного типа;

- исследовать влияние нетехнологических инноваций на эффективность функционирования кредитных организаций. Разработать классификацию и сформировать портфель инновационных инструментов, рекомендуемых для использования в современных подходах при формировании инновационных стратегий кредитных организаций;

- разработать математическую модель оценки эффективности использования инновационных стратегий кредитных организаций, реализуемых в расчетном периоде и базирующихся на инновациях нетехнологического характера;

- предложить методику оперативного контроля за процессом реализации комплекса инновационных стратегий, включенных в план развития кредитной организации и позволяющую обеспечить жесткое соблюдение денежных лимитов на их выполнение;

– выполнить практическую апробацию современных научных подходов и предложенных стратегий инновационного развития банков на примере ряда кредитных организаций Приволжского Федерального округа.

Предметом исследования являются организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие при стратегическом управлении инновационными процессами в кредитных организациях в условиях модернизации банковского сектора экономики.

Объектом исследования являются кредитные организации Приволжского Федерального округа, реализующие системные преобразования на основе стратегического планирования и управления комплексом нетехнологических инноваций.

Гипотеза научного исследования. Конкурентные преимущества кредитных организаций (коммерческих банков) могут быть созданы, главным образом, на основе их эффективной политики по внедрению методов и инструментов стратегического планирования и управления. Одним из главных препятствий в этой области является недостаточно полное использование в инновационных стратегиях развития отечественных банков резервов, заложенных в нетехнологических инновациях.

Опыт функционирования коммерческих банков зарубежных стран показывает, что более 85% их бюджетов формируется только за счет реализации инновационных стратегий, включающих активы конкуренции нетехнологического характера³. Очевидно, что адаптация имеющегося положительного опыта зарубежных стран к банковским структурам России и его последующее использование при формировании инновационных стратегий, позволит существенно укрепить их конкурентные позиции, создаст необходимую среду для внедрения других инноваций (маркетинговых, технологических).

³ Источник: Bureau of Economic Analysis. Gross Domestic Product by industry data. Доступно по адресу : <http://www.beaindustry/gdpbyind-data.htm>.

Предполагается, что результаты исследований по выявлению и последующему использованию резервов для роста конкурентоспособности кредитных организаций, заложенных в нетехнологических инновациях, их использование в стратегиях развития позволит существенно повысить уровень их конкурентоспособности.

Методологической и теоретической основой исследования послужили результаты работ отечественных и зарубежных исследователей в области инновационной деятельности, стратегического управления, нормативно-правовые акты федеральных и региональных органов исполнительной власти, отражающих вопросы инновационного развития кредитных организаций разных форм собственности.

При решении теоретических и прикладных задач исследования в диссертации использовались принципы и методы системного анализа, экономико-статистического моделирования, инновационного менеджмента, сравнительного технико-экономического анализа, методы экспертных оценок и др.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили факты, выводы и положения, опубликованные в научной литературе, экономических изданиях России и других стран, официальные статистические материалы Федеральной службы государственной статистики Нижегородского областного комитета и данные других специализированных организаций об инновационной деятельности как в целом по России, так и в разрезе отдельных отраслей и регионов. Использовались сведения, полученные автором в ходе экспертных обследований коммерческих банков Приволжского Федерального округа. В работе использованы также материалы международных и отраслевых научно-практических конференций, данные официальных сайтов в сети Интернет.

Научная новизна исследования заключается в разработке и научном обосновании методических положений по повышению эффективности

управления инновационной деятельностью кредитных организаций на основе системного использования нетехнологических инноваций в стратегиях их развития.

В числе наиболее важных научных результатов, полученных *лично автором* и определяющих научную новизну и значимость проведенных исследований, можно выделить следующее.

1. Раскрыта экономическая сущность категории «нетехнологические» (управленческие) инновации как одной из эффективных компонент инновационного потенциала коммерческих банков. Выявлена ее двойственная природа, состоящая в том, что нетехнологические инновации с одной стороны выступают как инструменты активного расширения маркетинговой среды кредитных организаций, а с другой – необходимым условием для формирования современных подходов к реализации инновационных стратегий, обеспечивающих переход от эволюционного типа развития к революционному (инновационному).

На основе исследований тенденций и закономерностей развития кредитных организаций представлена концептуальная модель формирования инновационных стратегий, базирующихся на интегральном использовании активов первого и второго уровней.

Пропорции для такого использования определяются исходя из результатов комплексного прогноза развития тех или иных секторов экономики в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

2. Раскрыты взаимосвязи процессов управления и системного преобразования кредитных организаций в условиях продолжающегося финансового кризиса. Доказано, что на сегодняшний день основным инструментом конкуренции на рынках банковских продуктов становится не технологическое (техническое) доминирование, а предоставление клиентам ожидаемой ими ценности приобретаемого банковского продукта и его послепродажного обслуживания, что чаще заложено именно в

нетехнологической компоненте инновационного потенциала кредитной организации.

Автором предложен комплекс нетехнологических инноваций, сформированный в портфель инновационных инструментов, которые рекомендуются для практического использования в инновационных стратегиях кредитных организаций.

3. Разработана модель и методический инструментарий инновационного развития кредитных организаций, позволяющие численно оценить уровень использования в инновационных стратегиях нетехнологической компоненты. Модель позволяет оценивать инновационный потенциал кредитной организации как совокупность активов конкуренции первого и второго уровней. При этом активы конкуренции второго уровня включают такие факторы конкуренции как взаимодействие с внешней средой, инвестиции в персонал и исследование рынка, реинжиниринг, процессное управление, культуру работы с интеллектуальной собственностью и др. Суммарный эффект от использования этих факторов в диссертации предложено оценивать на основе расчета интегрального показателя. Важно отметить, что рекомендуемый подход позволяет аналитикам банков нетехнологическую компоненту, сформулированную на качественном уровне, перевести на язык количественных измерений, что способствует принятию более обоснованных управленческих решений на разных стадиях (этапах) внедрения инновационных стратегий и для разных рыночных сегментов.

4. Предложена методика оперативного контроля за реализацией комплекса инновационных стратегий, включенных в план инновационного развития кредитных организаций. Стратегическое управление инновационным развитием кредитных организаций, как правило, осуществляется через планирование и реализацию стратегий, обеспечивающих жесткое соблюдение лимитов денежных средств, выделенных на их выполнение. Стратегия считается реализованной, если она

укладывается в установленные лимиты затрат или дает обоснованные прогнозы о любых отклонениях в расходах на реализацию утвержденного плана-графика.

В диссертации предложена математическая модель, позволяющая аналитику банка фиксировать возможные отклонения, если они есть, устанавливая причины отклонений от принятого план-графика, оперативно определять, какие управляющие действия необходимо предпринять на следующем этапе.

5. Разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности кредитных организаций Приволжского федерального округа на основе обоснования и реализации ряда инновационных стратегий развития для группы кредитных организаций. Практическая реализация этих рекомендаций, предложенных в виде инновационных стратегий их развития, позволила существенно повысить конкурентоспособность коммерческих банков, обеспечить плавный переход от использования стратегий эволюционного характера к стратегиям инновационного типа.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в том, что разработанные в диссертации научные подходы и методический инструментарий по формированию и использованию нетехнологических инноваций в стратегиях развития кредитных организаций позволяют существенно повысить уровень их конкурентоспособности, сформировать самостоятельное направление исследований в теории и практике банковского менеджмента.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования ее положений, выводов и рекомендаций при разработке концепций инновационного развития кредитных организаций муниципального и регионального уровня, других финансовых институтов различных форм собственности, включая сферу страхового и ипотечного кредитования.

Разработанные в диссертации научные подходы, методический и практический инструментарий модернизации банковского сектора экономики могут найти применение:

- при формировании инновационного потенциала кредитных организаций, базирующегося на интеграции активов первого и второго уровней конкуренции;

- при обосновании корпоративных моделей управления организационно-экономическим потенциалом коммерческих банков;

- при разработке стратегий инновационного развития кредитных организаций в условиях их системного преобразования;

- на этапах формирования и реализации инновационной ценности новых банковских продуктов;

- в учебном процессе вузов при изучении дисциплин «Менеджмент», «Банковский менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Банковское дело».

Апробация работы и результатов исследования. На основе рекомендаций автора диссертации разработаны методические материалы по выбору, обоснованию и реализации современных инновационных стратегий развития группы организаций ЗАО «НВ-банк» в Приволжском федеральном округе. Выводы и рекомендации автора используются в учебном процессе ИПК руководящих работников и специалистов Министерства регионального развития РФ и внедрены в практику работы кредитных организаций.

Основные выводы и результаты диссертационного исследования нашли отражение в выступлениях автора на ряде научно-практических конференций и семинаров, а также в учебном процессе в ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет» (ННГАСУ).

Публикации. Результаты диссертации опубликованы в 11 научных работах, общим объемом в 2,25 п.л. (вклад автора 1,95 п.л.), в том числе в трех работах, опубликованных в ведущих рецензируемых научных журналах.

Глава 1. Теоретические основы формирования инновационного комплекса коммерческого банка

1.1. Концептуальные аспекты формирования инновационного потенциала коммерческого банка в условиях модернизации кредитных организаций.

Экономический кризис, начавшийся в 2008 году, вызвал процессы, которые заставляют изменять финансово-экономическую систему. С одной стороны кризис повлиял негативно на множество кредитных организаций, а с другой подталкивает банки к формированию более продуманных стратегий своего развития, ориентированных не только на получение прибыли, но и удержание своих позиций на конкурентных рынках, построение эффективных технологий, стратегий и процедур кредитования. Все это обуславливает актуальность исследований и дальнейших разработок в этом направлении, обоснование и реализацию эффективных инновационных стратегий развития отечественных кредитных организаций.

Новшества стали рассматриваться как один из важнейших инструментов выживания банковских структур в условиях финансового кризиса, повлекшего за собой существенное сокращение маркетинговой среды клиентов. Если начинается экономический спад, то появляется необходимость к активизации потока нововведений. В основе таких требований лежит отношение к технологическим и организационным сдвигам как к источнику долгосрочного экономического роста.

Пристальное изучение ориентированной на нововведения банковской политики позволяет обнаружить, что наблюдаемые колебания экономической активности всегда связаны с развитием новой техники, технологий и организационными переменами. Эта идея первоначально была выдвинута известным основоположником теории инновации австралийским

экономистом Й. Шумпетером⁴, который заметил, что нововведение часто нарушает сложившуюся структуру экономических взаимосвязей между производственными возможностями, ценами, потребительскими доходами. Экономическая система оказывается выведенной из равновесного состояния, а результаты, вызванные новшеством, могут поглощаться обществом постепенно. В силу этого, за экономическим бумом следует спад, где обнаруживается собственная динамика развития, и тем самым система возвращается в состояние депрессии. После происходит процесс приспособления – оживление экономики, где результат этого процесса может способствовать движению к состоянию равновесия. И весь цикл повторяется, начинаясь новым взрывом инновационной активности. Омоложение экономической системы определяется нововведениями. Таким образом, нововведения являются первопричиной колебаний экономического роста.

В настоящее время банковская система во все большей степени становится глобальным информационно-финансовым комплексом. Поэтому функционирование банков, как никогда, во многом зависит от изменений, происходящих во внешней среде. Под влиянием внешних факторов в банковской практике происходят такие инновационные изменения, которые меняют кардинально структуру и облик банка в целом. Анализ источников позволяет выделить следующие направления инновационного развития⁵:

1. Развитие «многоканальной системы банковского обслуживания», объединяющей традиционные технологии и новые инструменты:

⁴ Шумпетер Й. Теория экономического развития: Исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры. – М.: Прогресс, 1982.

⁵ Использование новейшей технологии для обслуживания банковских клиентов: обзор статей французских специалистов Ж. Муте и Ж. Гаспермана. / Автор обзора – Зубченко Л.А. // Вестник АРБ: Приложение «Банковское дело: зарубежный опыт: Аналитические и реферативные материалы». М., 1998 г., № 4, с. 55-56.; Истенберг-Шик Г. Многоканальная банковская деятельность – путь к клиенту. // Бизнес и банки, М., 1999 г., № 43, с. 6-7.; Воеводская Н.Д. Новые банковские технологии. // Банковские услуги. М., 1999 г., № 11 – 12., с. 15-18.; Володина В.Н. Об элементах стратегий разработки новых банковских продуктов (Введение в проблему). // Банковские услуги, М., 1998 г., № 10., с. 18-19.; Семикова П. Банковские инновации и новый банковский продукт // Банковские технологии, № 11, 2002 г. с. 42-47.

самообслуживание; дистанционное обслуживание; использование Интернета; телефонные центры; высококвалифицированные индивидуальные консультации.

2. Виртуальные банковские и финансовые технологии: управление банковским счетом, наличные расчеты, электронная подпись, заключение договоров, финансовые организации (биржи, банки).

3. Комплексное использование новых информационных и коммуникационных технологий для электронного и смешанного (традиционного и нового) маркетинга.

4 Сбор, хранение и аналитическая обработка внутренней информации. Новые возможности внутреннего контроля и аудита.

5. Изменения в квалификации работников: продукт - менеджер, консультант, специалист по транзакциям и консультациям.

6. Новые банковские продукты (услуги) на базе новых технологий.

7. Новые автоматы самообслуживания (моно- и многофункциональные, информационные).

В экономической литературе можно встретить множество определений понятия «инновации», «инновационный процесс», «инновационная деятельность» и т.д. Понятие «инновации» (нововведения) современная экономическая наука чаще всего трактует как законченный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Развернутая классификация банковских инноваций приведена в работах экономистов И.П.Хоминич, О.И.Лаврушина, Л.М.Гохберга, социолога А.И.Пригожина и ряда других авторов. Такие классификации обеспечивают более полноценное и целостное понимание предмета исследования и позволяют выявить проблемные взаимосвязи и соотношения

различных групп и типов банковских инноваций.

Так Пригожин А.И. прежде всего выделяет банковские инновации по причинам зарождения⁶. Для этого выделяются реактивные и стратегические инновации. Реактивные инновации относятся к проведению компанией так называемой оборонительной стратегии, они направлены на выживание организации на рынке и являются в основном реакцией на нововведения банка-конкурента.

Наиболее полную классификацию мы встречаем у И.П.Хоминича, который выделяет и классифицирует возможные инновации в зависимости от следующих факторов⁷: по причине появления, влияющей на вид инновации (реактивные - реакция на нововведения в деятельности конкурентов и стратегические, носящие упреждающий характер); по целям (оперативные, перспективные), по функциональному содержанию (производственные, интеллектуальные, управленческие, финансовые), по сущности (продуктовые, процессы).

Главным инструментом повышения конкурентоспособности в условиях модернизации экономики выступает инновационная деятельность. Для банков, предполагающих вкладывать средства в рост конкурентоспособности, актуальной является выбор направлений инновационной деятельности для чего некая классификация, отражающая как экономические цели инноваций, так и области деятельности банков, в которых они используются.

На рис. 1.1 нами представлена авторская классификация направлений инноваций, обеспечивающих рост конкурентоспособности активов кредитных организаций. Здесь в качестве целей инновационной деятельности были рассмотрены следующие наиболее серьезные резервы повышения конкурентоспособности коммерческих банков:

⁶ Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики), М. «Политиздат» 1989 г.

⁷ Хоминич И. П. Инновационный менеджмент банковской деятельности// Банковские услуги, № 3, 1998.

- сокращение издержек на реализацию инноваций;
- расширение ассортимента банковских продуктов;
- повышение качества банковских продуктов.



Рис. 1.1 Классификация направлений инноваций для роста конкурентоспособности кредитных организаций

При формировании приоритетных направлений инноваций, связанных с повышением роста конкурентоспособности, мы выделили инновации в наиболее важных сферах деятельности кредитных организаций.

На рис. 1.2 представлена предложенная нами классификация объектов инноваций по целям в главных сферах их коммерческой деятельности.

Каждая действующая кредитная организация самостоятельно устанавливает для себя цели и приоритеты перечисленных объектов инноваций.

Помимо самих инноваций целесообразно классифицировать инновационные процессы. Это важно именно для организационно-

экономических инноваций, так как здесь главное не сам результат, а насколько эти инновации обеспечивают непрерывность всей деятельности.

		Сферы деятельности компании		
		Производство	Сбыт	Менеджмент
Цели инновационной деятельности	Снижение издержек	- IP-технологии - Современное оборудование	Формы и технологии сотрудничества с контрагентами и потребителями	Организационные структуры, отношения и связи
	Повышение качества		- Организационно-управленческие технологии - Кадровая политика - Мотивация	
	Расширение ассортимента	Банковские продукты	Участие в региональных программах	

Рис. 1.2 Классификация основных объектов инноваций по целям в главных сферах деятельности кредитных организаций

экономических инноваций, так как здесь, главным является не сам результат, а то, насколько эти инновации обеспечивают непрерывность инновационных процессов, которые можно классифицировать следующим образом:

1. Простой внутриорганизационный инновационный процесс, т.е. процесс, предполагающий создание и использование инновации в рамках одного и того же банка. В этом случае новшество не принимает формы нового банковского продукта, а лишь совершенствует технологию производства уже существующих продуктов, либо другую сервисную технологию.

2. Простой межорганизационный процесс, предусматривающий формирование нового банковского продукта, предназначенного для продвижения на рынке в качестве предмета купли-продажи.

3. Расширенный инновационный процесс, в основном связанный с формированием комплексного банковского продукта, когда при его

создании банк сотрудничает со своими партнерами, тем самым перераспределяя инновационный процесс между несколькими участниками.

Организационно-экономическая составляющая инновационного потенциала коммерческих банков является катализатором всей инновационной деятельности. По нашему мнению, в состав инновационной стратегии необходимо включить построение индивидуального организационно-экономического механизма банка, который обеспечит его успешное функционирование на рынке. Тем самым, организационно-экономические инновации будут являться основой эффективного проведения инновационной политики в области создания новых продуктов и технологий банка.

Процесс появления организационно-экономических нововведений наиболее удобно рассматривать как систему, испытывающую воздействия факторов накопительного характера. В западной литературе и по результатам анализа ресурсов Интернета можно найти перечень инновационных методик, или как их еще называют стратегиями развития организации. Методики включают блоки: развитие персонала; оценку окружающей среды и ее устойчивого развития; финансовую сферу; человеческие ресурсы; генерацию идей; контроль и улучшение всех организационных процессов; разработку продукции и услуг; управление проектами и рисками; стратегическое планирование и т.д. В этих методиках практически все блоки организационных и управленческих инноваций всегда связаны с развитием человеческих ресурсов.

Правильное соотношение между непрерывно эволюционирующими инновационными и революционными (радикальными) инновационными проектами, их сбалансированность имеет большое практическое значение.

Продуктовые инновации влияют на ход организационно-экономических преобразований и делают его процессом вероятностным. Эволюционные проекты развиваются по более формальному и

предсказуемому пути, в то время как неопределенность влияет на ход реализации радикальных организационно-экономических проектов, которые требуют гибкости и предсказуемости в получении необходимых ресурсов для реализации проекта. Критерии и методы при оценке радикальной идеи должны отличаться от критериев используемых при оценке эволюционных инноваций.

Организационные и экономические инновации не появляются все разом, они развиваются во времени и одной из главных особенностей этих инновационных процессов является их зависимость не от текущих факторов, а от накапливаемых значений стимулирующих факторов. Например, многие текущие результаты деятельности в области организационно-экономических инноваций можно будет по достоинству оценить лишь по прошествии ряда лет, а не в момент их получения. И наоборот, очень часто организационно-экономические разработки сегодняшнего дня опираются на накопленный в прошлом опыт.

Важную роль в процессе инновационной деятельности играет случай, так как к одному и тому же новшеству в области организационно-экономического развития могут вести несколько независимых путей. Инновационный процесс, как и в области технологий, так и в области организационно-экономического развития направляется появлением случайных факторов и факторов, имеющих накопительный характер.

Если в системе происходит накапливание случайных изменений, то, вообще говоря, ей свойственны продолжительные колебания. Предположим, что для инновационного процесса характерны малые и большие изменения (инновации) в организационных и экономических отношениях. Малым и большим изменениям свойственно отличаться друг от друга. Большие изменения в организационных структурах, если они не компенсируются цепью малых, скорее всего, становятся причиной циклического поведения системы, так как действующий накопительный механизм способствует

распространению их влияния далеко за пределы того отрезка времени, в течение которого они возникли. Кроме этого, вполне возможны скопления случайных изменений в кластеры. Тем самым, под воздействием накопительного механизма кластеры будут испытывать тенденцию к объединению, обеспечивая уровень насыщения. Таким образом, существенные организационно-экономические инновации являются результатом накопления незначительных по размерам и воздействию мелких инноваций, другими словами, создается определенная очередность циклов организационно-экономического развития.

Только на основе системного подхода возможно зарождение и распространение организационно-экономических инноваций в банковской и финансовой сферах. Инновационный комплекс банковской системы, с точки зрения системного подхода, может быть охарактеризован как целостная система, которая состоит из элементов (банков, разработчиков инноваций), объединенных определенными взаимозависимостями. Этот комплекс имеет свои внутренние ресурсы: знания; опыт; инвестиции и т.д., которые расходуются и возобновляются. Так же система инновационного комплекса собирает внешние ресурсы, которые трансформируются в конкретные инновационные технологии и продукты (рис. 1.3).

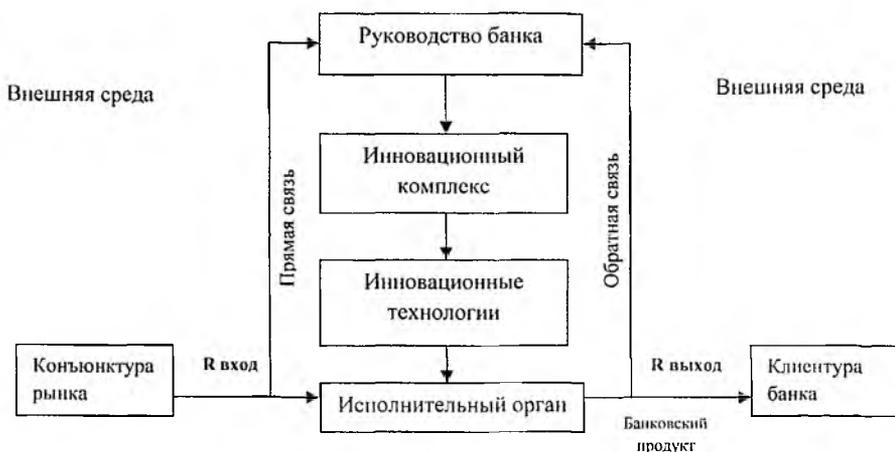


Рис. 1.3 Система формирования инновационного процесса

Следует отметить, что также ресурсами инновационного комплекса являются: информация; капиталовложения в денежной форме; специалисты; посредники; управленцы и в данном случае ресурсы представлены как запас, накопление которого дает возможность возобновлять весь инновационный процесс.

В инновационном процессе потенциал ресурса для инновационной деятельности реализуется в потоке денежных средств, тем самым потенциал инноваций представляет собой реальную способность инновационного комплекса использовать ресурсы банка для организации инновационного процесса. При накоплении внешних ресурсов для инновационной деятельности и их трансформации в конкретные нововведения инновационный комплекс взаимодействует с внешней средой. В состав внешней среды входят банки, финансовые институты, государственные законодательные органы, государственные органы лицензирования и надзора, государственные налоговые и таможенные органы, ЦБ как орган денежно-кредитной политики и главный регулятор инновационной деятельности в стране.

Результатом функционирования инновационного комплекса являются новые банковские технологии, организационно-экономические решения, услуги, предоставляемые клиентам, а также иные инновации, имеющие полезность (например, универсальные методики для других банков, информация, рост репутации и т.п.).

Функционирование инновационной системы банка может считаться эффективной, если отношение совокупного дохода от использования инноваций к объему ресурсов на инновационное развитие будет величиной положительной. При этом должны учитываться затраты на создание самого инновационного комплекса.

Сохранение стабильности системы – одна из значимых характеристик функционирования инновационного комплекса. Стабильное состояние

инновационного комплекса характеризуется устойчивостью ключевых характеристик её элементов, устойчивостью взаимосвязей между этими элементами, движущих сил и мотиваций, преобладающих в системе, а также означает неизменность основных принципов государственной инновационной политики, неизменность принципов взаимодействия с внешней средой. Такое же состояние говорит о том, что основное условие существования системы заключается в её эффективности, которая должна быть больше суммы ресурсов, то есть целое больше, чем простая сумма его частей.

Стабильному состоянию инновационного комплекса присущ эволюционный характер происходящих изменений. Инновационный комплекс остается в стабильном состоянии до тех пор, пока он способен трансформировать ресурсы в объеме, не превышающем мощности инновационного комплекса. В противном случае происходит задержка во внедрении инноваций, ухудшение экономической привлекательности нововведений и рост скрытого потенциала инноваций. Как только объем внешних ресурсов, поступающих в инновационную систему, становится больше чем то, что производит инновационная система, она перестает существовать в стабильном виде.

В основе эволюционного подхода лежит концепция цикличности, предполагающая совершенствование информационных технологий, развитие востребованных банковских продуктов в соответствии со стадиями жизненного цикла и др. Данный путь развития связан с использованием улучшающих инноваций, что несет в себе ряд недостатков:

- проводимые в организации постепенные изменения не всегда могут успевать за изменениями внешней среды;

- возникают трудности в разработке и внедрении инноваций сопоставимых по уровню конкурентоспособности лидеров рынка, которые

могут предложить своей клиентуре более совершенные и технологичные банковские продукты;

-жизненный цикл банковских продуктов имеет тенденцию к резкому снижению;

Кредитные организации, ориентированные на этот путь инновационного развития, как правило, не могут являться лидерами рынка.

Альтернативой эволюционному пути выступает революционное развитие, связанное с поиском резервов заключенных в управленческой компоненте стратегического потенциала организации и, в частности, в организационно-экономических (управленческих) новациях. Это направление требует внедрения радикальных инновационных изменений внутри кредитной организации, выводящие ее на совершенно новый уровень развития. Это направление сопряжено с разработкой новых банковских продуктов, информационных технологий, всего того, что не имеет аналогов и которое трудно скопировать. Сюда относятся мероприятия по выводу своих банковских продуктов на новые рынки туда, где конкуренты имеют слабые позиции, низкий уровень квалификации специалистов управленцев, где отсутствует налаженная система маркетинга. Такие инновации не являются технологическими, не требуют больших инвестиций на исследования, разработку и внедрение, дают большой кумулятивный результирующий эффект. Здесь внимание банковского менеджмента нацелено на разработку таких инноваций, которые позволяют успешно входить в высокодоходные рыночные сегменты, а инновационные стратегии, способствующие этому, как правило, в массе своей базируются не на материальных активах, а на знаниях рынка, квалификации персонала, степени его креативности и заинтересованности.

Это уже другой уровень использования факторов конкуренции, относящийся к активам второго, более высокого уровня. Основой для появления таких разработок, как правило, являются происходящие в

экономике изменения, которые, накапливаясь в рамках эволюционного пути развития, и выйдя за определенные рамки, обеспечивают революционный скачок в развитии кредитной организации.

Исходя из этого, весьма актуальным остается вопрос о распространении инноваций, содержащихся в инновационном потенциале кредитных организаций. Они обладают способностями к диффузии (взаимодействия; проникновения) знаний и опыта в розничную сеть.

О тенденциях развития розничного бизнеса в России на страницах журнала «Банковское обозрение» мы встречаем такое общее мнение: «...как только на рынке появляется новый успешный продукт, он сразу же будет дублироваться другими участниками рынка. Это вопрос всего лишь нескольких месяцев...».⁸ и далее: «Новшества, внедряющиеся сейчас на отечественном рынке, представляют собой стандартный набор инноваций, применявшихся в Европе 10-20 лет назад и еще не полностью исчерпавших свои возможности».

В современных условиях понятие банка сильно изменяется. Сейчас основой их деятельности уже трудно считать привлечение вкладов и выдачу кредитов. Сегодня банк определяется как институт, сочетающий различные виды финансовой деятельности. На наш взгляд, в данном понятии банка отсутствуют два важных фактора - это способность противостоять рискам и активно внедрять инновации. Это новое понятие банка вызывается рядом обстоятельств и, в частности, совершенствованием как отдельного банка, так и целого сектора разработки новых методов банковского надзора и регулирования, как на национальном, так и международном уровнях. Необходимо добавить к приведенному определению следующую формулировку: современный банк - сложный организм, главной функцией которого становится принятие рисков, а его конкурентоспособность зависит от внутренней эффективности и способности быстро внедрять инновации.

⁸ Банковское обозрение //, №9, сентябрь 2006 г.

Как результат стратегического менеджмента, инновационная стратегия банка базируется на анализе внешних факторов развития. Коммерческие банки – участники финансовых рынков. Они же являются и атрибутами рыночного хозяйства и внешней средой. Другими словами, банки – это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами банка и обуславливающих стратегию инновационного развития банка.

На рисунке 1.4 показаны основные элементы внешней среды, которые действуют на инновационную политику банка.

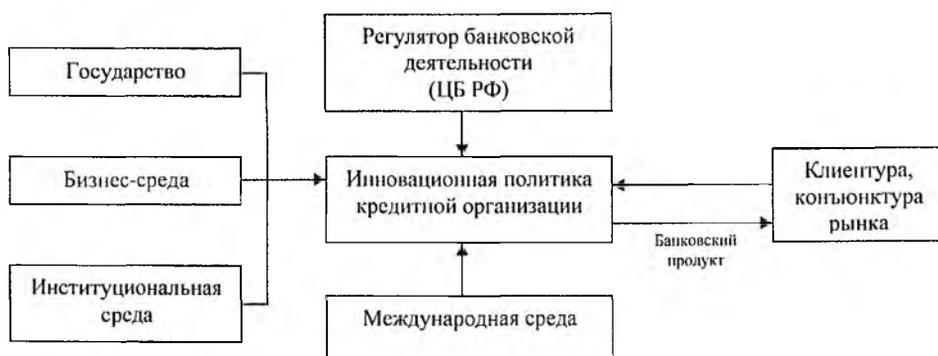


Рис. 1.4. Элементы, воздействующие на инновационную политику коммерческого банка

Сложившаяся банковская система будет, несомненно, отличаться от будущей банковской системы, так как будет базироваться на новых достижениях, а также принципиально новых инновациях в области организации и экономики. Являясь неотъемлемой частью экономики, банковская система требует постоянного внимания к организации инновационного процесса.

Обобщая вышеизложенное, можно отметить, что успешное развитие современных отечественных банков в значительной степени будет определяться эффективным использованием резервов, заложенных в организационно-управленческих (нетехнологических) инновациях.

1.2. Анализ инновационных стратегий в банковском секторе и их взаимосвязь с кредитным рынком.

Усиливающаяся конкуренция приводит руководителей кредитных организаций к пониманию о необходимости разрабатывать стратегии своего инновационного развития на некоторую перспективу. Это связано с тем, что эффективную модернизацию кредитных организаций невозможно обеспечить на уровне только оперативного управления. Без продуманной стратегии и при отсутствии механизмов её реализации на конкурентных рынках банковских продуктов отечественным коммерческим банкам в условиях продолжающегося кризиса не обойтись.

Об этом можно судить и по истории развития банковских корпораций начиная с 1960-х г.г., когда большинство американских, а затем и европейских банков начали создавать у себя новую функцию – стратегическое планирование, направленную на выявление не только внутренних резервов предприятия, но и ее влияние на окружающую среду. Первоначально функция стратегического планирования устойчивого развития коммерческих структур во внешней среде приняла форму долгосрочного планирования. Этому способствовало сравнительно медленное нарастание характеристик изменчивости внешней среды, что обусловило приоритетное использование в планировании и управлении экстраполяционных и статистических экономико-математических методов. Многие из них успешно применяются до сих пор. Однако дальнейшее повышение изменчивости среды выявило серьезные недостатки долгосрочного планирования: в частности, низкую адекватность комплексных моделей, связанную с попыткой перенесения прошлых закономерностей и структурных характеристик на будущее без учета вновь открывающихся факторов и переменных внешней среды.

Выявленный недостаток послужил толчком к развитию новой методологии - стратегического планирования и управления, представляющего

собой набор действий и решений, предпринимаемых руководством и ведущих к реализации стратегий, предназначенных для того, чтобы способствовать достижению целей организаций. В рамках стратегического планирования экстраполяция была заменена развернутым стратегически анализом, который связывает цели и перспективы их достижения. Арсенал стратегического планирования пополнился методами построения сценариев, моделями анализа портфельных капиталовложений, методами планирования на ситуационной основе, технологиями экспертных оценок и др. В корпорациях стали создаваться специальные подразделения стратегического планирования и управления.

Однако, несмотря на решение многих проблем, основным недостатком стратегического планирования по-прежнему оставалось перенесение в будущее существенных параметров организации, которые были заданы ее прошлым. Поэтому в отличие от стратегического планирования, условным девизом которого можно считать «От прошлого - через настоящее - к будущему», стратегическое управление характеризуется лозунгом развития банка «От успешного будущего - к настоящему - и обратно». Принципиальным условием реализации стратегического управления является наличие в компании стратегического мышления и видения. Стратегическое мышление применительно к бизнесу означает способность увидеть его будущую идеальную модель, а значит, и новую измененную конфигурацию деятельности соответствующей организации. Стратегическое видение - образ будущего состояния организации, который посредством системы существенных характеристик дает профессиональное качественное представление о бизнес - успехе организации в конкретной стратегической перспективе. Стратегическое планирование само по себе является важнейшей составной частью стратегического управления.

В результате, стратегическое планирование и управление представляет собой управленческий процесс поддержания соответствия между целями

банка и имеющимися у него ресурсами в условиях постоянно изменяющейся рыночной обстановки и правил государственного регулирования. «Под стратегией управления коммерческим банком понимается долговременные обоснования цели, пути развития банка и комплекс мер на их реализации»⁹. Стратегия управления включает стратегическое планирование, стратегический маркетинг, контролинг и другие инструменты стратегического менеджмента.

Особо следует остановиться на роли маркетинга в стратегическом управлении. С одной стороны, в последнее время цели многих предприятий становятся маркетинговыми: увеличение доли рынка, завоевание новых рынков, улучшение имиджа компании и т.д. Это способствует использованию маркетинговой философии и инструментов в стратегическом управлении. С другой стороны, грамотное использование маркетингового подхода к деятельности банка подразумевает наличие планирования на стратегическом уровне. В целом можно констатировать, что с течением времени границы между такими понятиями, как стратегический менеджмент и стратегический маркетинг, стираются в рамках решаемых ими задач.

Современное распространение концепции стратегического маркетинга, обусловленное повышением дифференцированности потребностей и предпочтений потребителей, с одной стороны, и соответствующим ускорением совершенствования возможностей производителей товаров и услуг - с другой, определяет все приоритетные направления стратегического развития большинства предприятий. В условиях современной российской бизнес-среды часто просто осознание необходимости маркетинга на стратегическом уровне позволяет компаниям получить существенные конкурентные преимущества. При этом растет не только экономическая прибыльность, но и компетенция предприятий, т.е.

⁹ Трайнев В.А., Емельянова Т.Е. Менеджмент: управление и организация предпринимательской и инновационной деятельности. М.: МАН.1998, с. 27-28

понимание закономерностей и опыт успешного ведения бизнеса в той или иной области.

Хорошо продуманная стратегия, по мнению П. Дойля¹⁰, включает в себя рассмотрение следующих вопросов: сфера деятельности; задачи; идентификация и структурирование стратегических бизнес-единиц (СБЕ); размещение ресурсов; развитие отличительных конкурентных преимуществ; эффективное функционирование стратегии; синергизм (поиск ресурсов и возможностей, дополняющих и взаимно укрепляющих усилия).

Цель стратегического управления и планирования - внедрять и развивать новые направления деятельности, технологии и банковские продукты так, чтобы они способствовали росту объема операций, приумножали доходы и увеличивали рыночную капитализацию банка.

Первое ключевое направление инновационного развития - это стратегическое видение банка (описание будущего банка, направлений деятельности и главной стратегии).

Второе направление касается управления отдельными подразделениями банка как инновационным и инвестиционным портфелем, состоящим из ресурсов отдельных стратегических бизнес-единиц (СБЕ).

Третье направление заключается в точной оценке будущей прибыли каждого подразделения при внедрении организационно-экономических инноваций с учетом темпа роста рынка и положения на нем банка.

Четвертое — это планирование организационно-экономического развития деятельности каждого отдельного подразделения банка.

Чтобы понять, что означает процесс стратегического управления и планирования в целом, его взаимосвязь с инновационными решениями, следует принять во внимание, что в соответствии с системной методологией банк должен иметь три иерархических уровня или компоненты формального

¹⁰ Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. СПб: Питер, 2003, с. 138.

процесса планирования:¹¹

1. Уровень банка в целом. На этом уровне руководством кредитной организации разрабатывается стратегическое видение, посредством которого в будущем будут осуществляться общее руководство и определяться направления ее деятельности, ее организационная структура и распределение ресурсов. На этом уровне принимает решения совет директоров, президент и высшее оперативное руководство (например, правление банка или управляющий).

2. Уровень подразделений. На этом уровне реализуются стержневые инновационные стратегии, которые нацелены на создание конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Это достигается путем определения: целевых групп и их потребностей; набора операций, продуктов и услуг, которые будут отвечать потребностям этих групп; географического охвата; ключевых факторов успеха; цели бизнеса; средства измерения достижения целей.

3. Функционально-операционный уровень. На этом уровне разрабатываются стратегии, которые консолидируют функциональные/операционные требования, предъявляемые к взаимосвязанным между собой подразделениям банка. На этом уровне также создается набор методик, инструкций и других документов, регламентирующих функциональные процессы, благодаря которым банк развивает и сохраняет свои исключительные преимущества. Конкретные решения по вопросам организационного и экономического развития банка принимаются обычно на уровне топ-менеджеров с учетом имеющихся кадровых ресурсов, информационных систем, технологий и операций.

Каждое подразделение банка должно найти в четко сформулированной стратегии мотивационные цели, которые имеют

¹¹ Процесс стратегического управления и планирования. В сб. «Стратегическое управление банком» М., 2002.

непосредственное отношение как к организационно-экономическому развитию банка в целом, так и его отдельных частей. Сущность процесса стратегического планирования организационно-экономического развития состоит в более сложной задаче, которая заключается в последовательности реализации поставленных задач в движении не сверху вниз, а снизу вверх. В решении этой сложной задачи требуется активное участие руководителей и исполнителей всех подразделений.

Стратегическое планирование позволяет определить будущие направления инновационного развития банка. Это обеспечивается оперативным реагированием руководства на внутренние и внешние изменения в банковской системе, а также принятие решений, в основе которых лежат следующие факторы:

- масштаб банковской деятельности;
- соответствие между объемом банковской деятельности, качеством обслуживания клиентов, существующими потребностями и темпами рыночных преобразований;
- соотношение объема инновационной деятельности и возможностей ресурсной базы банка;
- распределение и перераспределение основных ресурсов банка между разными программами инновационного развития;
- перспективные направления развития деятельности банка в целом на рынке банковских услуг;
- способность банка трансформировать инновационные идеи в конкретные разработки.

Процессом определения желаемого состояния банка является *целеполагание*. Несомненно, процесс целеполагания очень сложен. Часто решающую роль в него вносят субъективные факторы, связанные, прежде всего, с целями, жизненными установками и квалификацией собственников и топ-менеджмента.

Выделяют восемь пространств, в рамках которых могут назначаться и реализовываться цели кредитных организаций и, в частности:

1. *Положение на рынке - желаемая доля рынка.* Как правило, это заявляемая российским предприятием стратегическая цель. При этом не всегда учитывают, что рыночная устойчивость предприятия определяется не столько его долей рынка, сколько ее соответствием производственным возможностям предприятия.

2. *Иновации - определение новых способов ведения бизнеса.* Иновационная деятельность, разработка новой продукции — это пространство, в которое редко попадают цели российских предприятий, прежде всего вследствие отсутствия достаточных финансовых ресурсов.

3. *Производительность.* Цели из данного пространства – повышение производительности труда, снижение издержек и др. – перманентно присутствуют в стратегических планах многих банков, но чаще всего как вспомогательные.

4. *Ресурсы, необходимые для достижения целей* (финансовые, материальные, людские, маркетинговые, имиджевые и др.). Целью может быть «сокращение расхода ресурсов» или «освоение некоторого объема ресурсов» или в более приемлемой формулировке: «оптимизация использования ресурсов».

5. *Доходность, прибыльность* - наиболее часто декларируемая цель. Однако следует учитывать, что максимизация прибыли на коротком временном интервале противоречит представлению о долговременной рыночной устойчивости предприятия. С этих позиций разумная прибыль на возможно более длительном временном интервале больше соответствует «стратегическому поведению» предприятия.

6. *Управленческие аспекты, качество менеджмента.* Качество менеджмента является основой долгосрочного успеха предприятия и определяется величиной управленческого потенциала предприятия. Управленческий

потенциал, в свою очередь, оценивается эффективностью высшего менеджмента, управленческим климатом и оптимальностью организационной структуры.

7. *Персонал (выполнение трудовых функций и отношение к работе).*

Хотя в российских банках цели в этой области ставятся достаточно часто, работа по повышению уровня корпоративной культуры, определяемой лояльностью персонала к фирме и ее руководству, проводится на достаточно низком уровне. Основными причинами этого являются отсутствие специалистов по кадровой работе и недостаток выделяемых на эти цели ресурсов.

8. *Социальная ответственность, обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества.* Здесь важна имиджевая составляющая. Эффективность затрат на социальную работу с трудом поддается оценке, но в некоторых случаях деятельность банка без них может оказаться невозможной.

Как правило к постановке целей предъявляются следующие требования:

1. *Конкретность цели.* Цели, являясь образами желаемого будущего, должны ставиться в конкретной области, отражать существенные характеристики предприятия и его внешней среды, иметь привязку ко времени. Должен существовать критерий оценки достижения каждой цели.

2. *Измеримость цели.* Измеримость цели означает наличие критериев ее достижения. Для целей, заданных количественно, выделение критериев достижения, как правило, не вызывает трудностей. Основной проблемой является определение условий измерения. Для целей, заданных качественно, измерения могут быть связаны с субъективными оценками.

3. *Достижимость цели.* Руководители ряда кредитных организаций в процессе стратегического планирования иногда устанавливают явно

недостижимые главные цели, полагая, однако этим они стимулируют сотрудников к более интенсивной работе. Часто персонал, осознавая недостижимость цели, считает ее намеренно завышенной, а потому второстепенной и противоречащей своим интересам.

4. *Согласованность целей.* Все цели предприятия должны быть согласованы между собой, проверены на непротиворечивость и соответствие имеющимся ресурсам. Борьба функциональных интересов, отсутствие должного контроля в процессе планирования приводят к одновременной постановке явно противоречащих друг другу целей на предприятии.

5. *Приемлемость формулировки целей для персонала.* Цель должна быть корректной с точки зрения всех, кто участвует в ее достижении.

6. *Гибкость целей.* Гибкость целей определяется не намерением при некоторых условиях отказаться от их реализации, а прежде всего заложенными в сами цели механизмами адаптации к изменяющимся условиям. Цели могут ставиться в виде диапазонов.

Цели банка во многом определяются частными целями заинтересованных групп - людей и организаций, оказывающих влияние на эффективность деятельности предприятия. В качестве заинтересованных групп обычно рассматривают акционеров, менеджеров, сотрудников, потребителей, поставщиков, кредиторов, различные государственные органы и общественные организации.

Отметим далее, что традицию трактовки максимизации прибыли как основной цели коммерческой фирмы нарушил П. Друкер, предложив в качестве главной цели фирмы рассматривать само ее *выживание*, стремясь к которому, компания преследует ряд «целей выживания», основанных на «функциях выживания», которые должна осуществлять фирма. И хотя в системе предложенных целей присутствует получение «адекватной» прибыли, согласно П. Друкеру, «максимизация прибыли является

ошибочной концепцией, будь то прибыль краткосрочная или долгосрочная».

Более сложным ориентиром является *стабильность развития* банка. Это состояние, при котором остаются стабильными жизненно важные показатели деятельности. Обеспечение стабильности подразумевает способность к реакции на изменения во внешней среде, в том числе на воздействия, направленные на дестабилизацию положения предприятия.

Наиболее часто упоминаемым ориентиром в стратегическом целеполагании является *рост* (выпуска продукции, доли рынка, прибыли, акционерной стоимости, продаж и т.д.). Рост всегда требует повышенных затрат ресурсов.

Верхним уровнем иерархии целей являются видение и миссия.

Наиболее общим ориентиром в деятельности предприятия является *видение*. По своей сути видение не является целью, скорее, это некоторое ощущение цели, философия бизнеса.

Видение является публично озвучиваемой формулировкой, согласованной с моралью общества, показывающей тот факт, что предприятие разделяет ценности того общества, в котором оно работает, положительно влияющей на общественное сознание и, как следствие, на востребованность продуктов предприятия. Видение должно, с одной стороны, согласовываться со сложившимся имиджем банка, а с другой – способствовать его улучшению.

Видение несет серьезную имиджевую нагрузку. Его конкретизацией является *миссия* - цель, для которой банк существует и которая должна быть достигнута в плановом периоде. Так же, как и видение, миссия дает общее направление деятельности предприятия, но в отличие от него является реально достижимой целью.

Видение - это идеал, который помогает выстраивать цели последовательно и непротиворечиво, но в принципе недостижим.

Миссия - это главная цель предприятия, обладающая всеми признаками достижимости.

По общему мнению экспертов, корпоративная миссия включает в себя описание целевых рынков, описание товара или услуги, основных технологий, которые предстоит освоить, а также методов ведения конкурентной борьбы.

Разработка стратегии банка в сфере организационно-экономических инноваций, определение его миссии, долгосрочных целей и задач являются обязанностью руководителей высшего управленческого звена кредитной организации, в то время как реализовывать стратегию приходится сотрудникам на уровне структурных подразделений. В связи с этим здесь существует потенциальная угроза провала реализации стратегии работниками банка, которые за текущей оперативной деятельностью не будут успевать или не будут заинтересованными в её реализации. Для того, чтобы избежать данной опасности, необходимо наладить информационный обмен между высшим руководством банка и коллективом, создать систему мотивации за реализацию стратегии организационно-экономических преобразований. Так как от достоверности и скорости обмена информацией между руководством и персоналом зависит качество воздействий на процесс внедрения инноваций. В этих условиях использование принципов стратегического менеджмента является средством для того, чтобы сделать банк более успешным, наращивать обороты и клиентскую базу, увеличивать активы и уровень прибыли.

Вообще в целом, весь процесс стратегического управления применительно к инновационному развитию можно разбить на три этапа: стратегический анализ (маркетинговый анализ/аудит) положения банка на рынке; разработка стратегий инновационного развития; реализация стратегии.

Термин маркетинговый аудит сравнительно недавно получил право на существование, поэтому его однозначное понимание еще не сложилось. Ф. Котлер определяет его следующим образом: «Маркетинговый аудит - это всестороннее, систематическое, независимое, периодическое исследование компанией (или ее подразделениями) маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга»

Маркетинговый аудит представляет собой всеобъемлющую, систематическую, независимую и периодическую проверку внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организации в целом или для отдельных хозяйственных единиц. В широком смысле *маркетинговый аудит* (МА) – проектная форма проведения стратегического анализа - комплексная, независимая оценка внешней и внутренней среды предприятия и выработка рекомендаций по приведению в соответствие состояния и предложений предприятия условиям и требованиям внешней среды.

В основную задачу маркетингового аудита входят выявление несоответствия состояния (потенциала) и предложений предприятия требованиям рыночной среды и выработка рекомендаций по уменьшению этого несоответствия.

П.Дойль выделяет три блока маркетингового аудита - потребительский аудит, аудит конкурентной среды и аудит отношений и взглядов сотрудников. Первым и наиболее важным в этой схеме выступает *потребительский аудит*, в задачу которого входит: 1) выяснение действительной степени удовлетворения нужд потребителей; 2) определение мероприятий по повышению уровня обслуживания потребителей; 3) установление критериев оценки качества. Следующий этап — аудит конкурентной среды. Назначение этого этапа — отследить изменения по основным блокам анализа конкурентной среды: экологическому, технологическому, соци-

ально-экономическому, культурно-демографическому, нормативно-законодательному. Траектории изменений в этих блоках будут способствовать созданию более четкого представления о трансформирующихся потребностях, с одной стороны, и о распространенных способах их удовлетворения - с другой. Это даст, в свою очередь, возможность руководству компании оценить потенциал конкурентоспособности фирмы в изменяющихся условиях и более четко наметить пути его реализации. Аудит отношений и взглядов сотрудников, в конечном счете, направлен на создание благоприятного внутреннего климата, способствующего наилучшей внутрифирменной интеграции различных подразделений компании для выполнения стратегических и тактических целей.

Стратегические направления определяют следующее:

1. Предложения ценности – что предложение обеспечивает покупателю и пользователю товара или услуги. Предложение ценности не ограничивается функциональными выгодами, а может включать в себя выгоды социальные, эмоциональные и связанные с самовыражением.

2. Активы и компетенции – основы для устойчивого конкурентного преимущества. Создание активов и компетенций требует времени, ресурсов и таланта, но будучи созданными, они отличаются устойчивостью, т.к. очень часто их сложно скопировать.

3. Функциональные стратегии и программы – поддержка для предложения ценности и разработки и расширения активов и компетенций. Данные стратегии и программы могут охватывать такие функциональные области, как производство, дистрибуция, информационные технологии, качество, взаимоотношения с покупателями, построение торговой марки и коммуникации.

Экономический эффект от проведения маркетингового аудита на предприятии достигается за счет повышения обоснованности и уменьшения

риска при принятии управленческих решений, а также обучения персонала в процессе проведения аудита.

Деятельность коммерческого банка строиться на обслуживании большого количества клиентов, различающихся между собой многочисленными параметрами. Организация деятельности банка связана с отслеживанием прихода и ухода денежных средств. Поэтому следует обратить внимание на такой фактор – это особенность банковской деятельности и банковского продукта, влияние этих особенностей на организационно-экономическое развитие банка. Следующий фактор, тесно связанный с организационно-экономическим развитием банка - это внедрение продуктовых инноваций в соответствии с потребностями клиентов, которое усложняет банковские операции, увеличивая их объём, сложность и мобильность. Все это необходимо для поддержания конкурентоспособности кредитной организации. И последний фактор, который необходимо учитывать банку при разработке стратегии организационно-экономического развития, - это условия окружающей внешней среды, включающие в себя как внешний анализ конкурентной среды деятельности банка, так и внутренний анализ ресурсов и возможностей банка.

Внешний анализ предусматривает определение общего состояния банковской отрасли в целом. Трудность анализа внешней среды заключается в том, что приходится определять закономерности развития целого ряда разнообразных факторов и возможности их влияния на банк в дальнейшем. Важно сформировать перечень факторов, определяющих развитие банка, на основе которых можно понять, как банк может реагировать на положительные и отрицательные воздействия. Целесообразно для анализа внешней среды использовать методологию системного подхода.

Данная методология позволяет выделить ряд этапов анализа, который позволяет сделать оценку внешних условий, влияющих на деятельность

банка. Необходимо помнить, что каждый этап находится во взаимозависимости друг с другом.

Первый этап – оценка воздействия внешних факторов. Здесь осуществляется оценка факторов внешней среды с целью определения тех внешних факторов, которые способствовали развитию и росту эффективности банка в прошлом, а также, на основе этого рассмотреть возможности слияния этих факторов в будущем. Затем необходимо спрогнозировать будущие направления деятельности банка, выбрать оптимальные стратегии организационно-экономического развития и найти необходимые ресурсы для развития. В итоговой части анализа сценариев необходимо спрогнозировать развитие событий в соответствии с наиболее вероятным и наилучшим вариантом так, чтобы руководство банка продумало' возможный план мероприятий при любом реальном раскладе событий.

Следующим этапом внешнего анализа является определение ключевых внешних факторов, которые являются первоначальной ролью для конкретного банка. Основная задача на этом этапе состоит в том, что необходимо выявить наибольшее количество факторов, воздействующих на банк.

На третьем этапе анализируется конкурентная позиция банка, точнее, его позиция относительно других банков, которые ведут борьбу за завоевание одних и тех же клиентов. Эффективно действующие банки концентрируют внимание на анализе стратегической группы, который отражает стремление классифицировать конкурентов по различию и сходству стратегий, которыми они руководствуются, а также на анализе доли рынка, который помогает определить относительный вес на рынке того или иного банка. Конкурентные стратегии должны находить свое конкретное воплощение в текущих планах.

Четвертый этап - анализ сегментации рынка. Начальной фазой

сегментации является выявление групп банковских клиентов, которые имеют общие интересы, потребности и предпочтения. Критерии выделения таких групп могут быть различными: по уровню доходов, возрасту, профессиональному статусу и т.д. Первоначальная сегментация проводится на основе анализа имеющейся у банков информации из клиентских баз данных, опросов и анкетирования имеющихся потребителей, а также исследования особенностей местного рынка с целью выявления перспективного спроса на продукты и услуги.

Если внешний анализ направлен на выявление и определение степени влияния факторов, которые действуют извне, внутренний анализ нацелен на оценку особенностей самого банка, являясь второй составной частью ситуационного анализа. Наиболее важными для внутреннего анализа деятельности банка являются: организационная структура; финансовое состояние; продукты и услуги; кадровый потенциал.

До начала внедрения принятой стратегии очень важно определить основные положения управленческого контроля, который реализуется посредством ежемесячной проверки документации подразделений банка и проведения рабочих заседаний. Указанная ежемесячная проверка документации показывает, насколько деятельность подразделения или функциональной службы банка соответствует принятому плану. В частности, она реализует функцию мониторинга программ, направленных на осуществление определенных изменений, планов, мероприятий в рамках целевых программ, и контроля достижения показателей эффективности деятельности. Ежемесячные заседания позволяют руководителям среднего звена, в случае каких-либо отклонений от плана, представить высшему руководству соответствующие объяснения, а также спрогнозировать возможные последствия и внести корректировки.

После тщательных анализов внешних и внутренних факторов, необходимо перейти к стратегическому подходу в деятельности банка,

который включает в себя несколько этапов.

Первый этап – выработка установки инновационного развития банка. Это долгосрочная установка, разработанная высшим руководящим звеном, призвана содействовать формированию идеологии деятельности банка для его организационных единиц. Она должна служить источником мотивирующей и ведущей силой для выполнения повседневных обязанностей, гармонирующей с нормами этики и ценностями банка.

Второй этап – это определение стратегических целей инновационного развития банка. Основной целью миссии банка является определение текущих и перспективных направлений деятельности, где находят отражение: объем текущих и новых операций, размер рынка и географический охват. При этом определяется, в каких областях банк уже имеет превосходство над конкурентами и где необходимо приложить усилия, чтобы достичь устойчивого конкурентного преимущества. Стратегический фокус банка часто называют миссией банка. Главная идея, четко выраженная в заявлении о миссии, касается определения приоритетов стратегического плана банка. При этом выявляются основные возможности стабильного роста (на основе результатов внешнего анализа) и те возможности, которые необходимо реализовать в целях повышения эффективности банковской деятельности и достижения конкурентного преимущества. Таким образом, цели банка содержат систему основополагающих принципов и приоритетов, которые будут определять дальнейшую стратегическую деятельность на всех уровнях банка. В дальнейшем, в процессе возникновения новых задач, миссия может корректироваться и в нее могут быть внесены изменения и дополнения.

Третий этап – выбор инновационной стратегии. Каждый банк должен применять стратегический подход. Обеспечение стабильного роста — главная цель банка, но она не может быть единственным основанием при выборе стратегии. При выборе стратегии нужно учитывать уникальные

особенности конкретного банка, выявленные в процессе стратегического анализа. Выделяют три направления выбора или возможного стратегического подхода:

- выбор основной стратегии банка, используя которую, он будет конкурентоспособным или обеспечит себе устойчивое конкурентное преимущество;
- выбор направления развития банка;
- выбор метода, при помощи которого банк достигнет успеха.

Перед тем как начать рассматривать проблемы разработки стратегических подходов, необходимо и очень важно определить основу, на которой банк будет развивать конкурентоспособность и обеспечивать эффективность своей деятельности. Эту основу для поддержания конкурентного уровня часто называют основной стратегией или движущей силой стратегии, и ее определение связано с необходимостью конкретизации того, в чем заключается конкурентное преимущество, к которому стремится банк, в чем оно конкретизируется, в какой области оно должно быть достигнуто, в какой степени оно проявится.

Четвертым этапом является разработка бизнес-модели для реализации стратегий инновационного развития. Необходимым элементом стратегий банка является смена бизнес-моделей, так как совсем очевидно, что банку придется менять свою стратегию в будущем и приспосабливаться к новым рыночным условиям. Проблема заключается в правильном выборе области, в которой банк должен специализироваться, и найти способы осуществления трансформации в новые организационные образования.

Важный шаг в процессе стратегического планирования - оценка стратегического выбора. Он является одним из наиболее важных шагов данного процесса, и для оценки стратегических альтернатив необходимо применять строгую методологию. Совершенно очевидно, что банк не может воспользоваться всеми альтернативами. Для того, чтобы сделать наиболее

привлекательный выбор, банк должен выбрать одно из направлений/альтернатив, от которых зависит, насколько банк окажется способным определить возможности выбора в стратегическом плане.

Корпоративные инновационные стратегии выступают частью всей системы корпоративного управления банка. В век информационных технологий необходимо по-новому формулировать стратегическую миссию организационно-экономического развития как элемента корпоративного управления.

Первым шагом в действии правления банка по развитию корпоративной культуры является разработка кодекса профессионального поведения и служебной этики сотрудников банка. Именно в таком кодексе можно системно изложить перечень норм и правил, а также целевых установок, которым подвержен банк, работающий с массовым клиентом. Важнейший аспект корпоративного управления - соблюдение интересов клиентов банка и, в первую очередь, вкладчиков банков и лиц, вкладывающих свои средства в инвестиционные и пенсионные фонды. Эти интересы должны учитываться наравне с интересами акционеров банка.

В соответствии с принципами корпоративного управления внедрение организационно-экономической инновации считается успешным, если в условленные сроки достигаются спланированные результаты и отсутствуют значительные риски, способные снизить эффект. Банк обязан иметь гибкость, если события в будущем будут развиваться альтернативным образом; им должны быть разработаны планы на случай непредвиденных событий. Может оказаться, что общая инновационная стратегия провалилась из-за ошибки во внедрении отдельных новшеств.

Внедрение и совершенствование системы надлежащего корпоративного управления - это непрерывный процесс. Существуют три стратегических подхода, которые определяются степенью участия менеджеров, специалистов и консультантов в процессе внедрения:

- централизованное планирование, или директивный подход;
- подход через широкое участие, или коллегиальный подход;
- комбинированное сочетание централизованного планирования и коллегиального подхода.

При централизованном планировании эксперты разрабатывают и формулируют инновационную стратегию, а руководство одобряет ее и допускает к внедрению, определяя, кто будет в этом участвовать. Такой подход часто применяется и оправдан в кризисных ситуациях, когда требуется быстрота действий.

При коллегиальном подходе принятие ответственности за внедрение организационно-экономических инноваций лежит на как можно большем количестве сотрудников. Все лица, охваченные внедряемой стратегией и вовлеченные в эту деятельность, получают возможность вмешиваться в инновационный процесс.

Третий подход сочетает элементы централизованного и коллегиального подхода. Экспертов привлекают для изучения ситуации и разработки рекомендуемой стратегии, но участие и обсуждение стратегий и процесса внедрения происходят на каждом уровне. При сочетании подходов планы перемещаются между уровнями вверх и вниз с созданием комитетов, и их руководители действуют в качестве координаторов. Такой подход к внедрению инновационной стратегии предпочтителен, когда отсутствуют ограничения во времени. При характеристике принципов корпоративного управления одним из краеугольных элементов всей системы менеджмента в банке должно стать качество.

Внедрение системы корпоративного управления - достаточно дорогой процесс. Однако рассматривать корпоративное управление лишь как фактор затрат - это значит принизить важность этого компонента в деле обеспечения стабильной и эффективной деятельности банка. Более того, игнорирование принципов корпоративного управления, в конечном счете,

приводит к снижению экономических показателей.

Заинтересованность и активное участие всех субъектов корпоративного управления играет решающую роль в создании эффективной системы корпоративного управления банком, которая позволит улучшить операционную эффективность банка. В аспекте организационно-экономических инноваций необходимо внедрить четкую систему подотчетности и вознаграждения, «привязанную» к долгосрочным показателям результативности банковской деятельности.

Конечная цель системы корпоративного управления - формирование и сохранение доверия общества к конкретному банку и ко всей банковской системе.

1.3. Место организационно-экономических инноваций в банковском менеджменте и их роль в повышении конкурентоспособности кредитных организаций.

Банковский сектор, являясь «кровеносной системой» экономики любого государства и полноценным участником рынка вынужден учитывать изменения внешней среды, меняться сам, становясь инициатором внутриорганизационных инновационных процессов.

Очевидно, что эти конкурентные преимущества могут быть созданы, главным образом, за счет эффективной политики банковского менеджмента и использования нетехнологических, финансовых, организационных и других инноваций, формирующих его инновационный потенциал. В этом случае большое внимание руководством коммерческих банков должно уделяться банковскому менеджменту.

Банковский менеджмент как особый инструмент управления возникает лишь в условиях развитой рыночной экономики. Развитие кредитной системы не может обходиться без банковского менеджмента, основанного на реальной конкуренции на финансовых рынках, замене государственного

финансирования предприятий, ведущего к снижению эффективности производства, рыночным механизмом кредитования конкретных инвестиционных проектов, ориентированных на создание новых стоимостей. Важнейшая составляющая банковского менеджмента является его инновационная компонента.

Инновационный менеджмент в общем виде представляет собой управление формированием и использованием денежных ресурсов на уровне банка, т.е. это взаимоувязанная совокупность управления денежными потоками, стратегического планирования, организации и стимулировании продаж и корпоративного управления. Их можно назвать «опорами» инновационного менеджмента, которые представлены на рисунке 1.5.



Рис. 1.5 Основные «опоры» инновационного менеджмента

Разделение инновационного менеджмента на отдельные «опоры» обусловлено структурой объекта, на который направлены управляющие воздействия банковского менеджмента. Поэтому инновационный менеджмент можно рассматривать по отношению к инновациям как деятельность по внутрибанковскому регулированию всех процессов, связанных с инновационной деятельностью.

Инновации в данном контексте мы рассматриваем как объекты управления, которые представляют особую сферу банковского менеджмента,

наряду с такими сферами, как активы и пассивы. По своей природе инновации включают в себя любые изменения в лучшую сторону во всех сферах банковской деятельности. Существует определенный инновационный цикл. Постоянное обновление технологий делает инновационный процесс основным условием поддержания конкурентоспособности банка, завоевания и сохранения позиций на рынке и повышения качества обслуживания клиентов, а также условием постоянного обновления продуктового ряда.

Й. Шумпетер рассматривал инновацию как средство предпринимателя для получения прибыли. Подразумевал под понятием «инновация» любое возможное изменение, происходящее вследствие использования новых или усовершенствованных решений технического, технологического, организационного характера в процессах производства, снабжения, сбыта продукции и т.п. В отношении материального производства экономист выделил пять основных направлений в инновационной деятельности:

- изготовление продукции с новыми свойствами;
- внедрение нового метода (способа) производства;
- освоение новых рынков сбыта;
- использование нового источника сырья;
- реорганизация производства.

Другой известный западный исследователь уже нашего времени П. Друкер подчеркивает именно экономическую основу инновации и определяет ее как особый инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они используют изменения как шанс осуществить новый вид бизнеса или услуг¹². Определение П. Друкера дополняет суть классического определения И. Шумпетера, одновременно подчеркивая необходимость практической реализации нового товара и значение организационно-экономического фактора в качестве условия эффективного

¹² Друкер Питер Ф. практика менеджмента. – М.: ИД Вильямс, 2003. – 398 с.

развития.

В соответствии с международными стандартами ИСО инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Результаты инновационной деятельности можно условно разбить на две основные категории: технологические и нетехнологические.

Большинство исследователей уделяют внимание технологическим инновациям, являющимися прямой характеристикой интенсивности развития производства. К ним относят все изменения, затрагивающие средства, методы, технологии производства, определяющие научно-технический прогресс¹³.

К нетехнологическим инновациям соответственно следует отнести инновации организационного, финансового, управленческого, правового, социального, маркетингового, экологического характера. Именно данный комплекс инноваций мы объединяем в единое понятие «организационно-экономические инновации».

В целях повышения эффективности функционирования банка организационно-экономические инновации должны обеспечивать:

- наиболее полное и своевременное удовлетворение потребностей клиентов банка;
- конкурентоспособность банка по показателям качества обслуживания и эффективности банковской деятельности;
- достижение устойчивости на рынке (использование традиционных услуг и технологий, внедрение инноваций). Сохраняя традиционные эффективные технологии, необходимо часть ресурсов одновременно

¹³ Бизнес-Путеводитель: деловой еженедельник, 2006.

направлять на внедрение новых банковских технологий, диверсифицируя тем самым набор услуг;

- оптимальное соотношение радикальных нововведений и эволюционных, постоянно реализуемых инноваций, необходимых для устойчивого развития банка. При этом следует гибко подстраивать организационную структуру банка под характер тех или иных инноваций, используя при этом программно-целевой подход;

- организацию взаимодействия внутренних и внешних элементов системы инновационного развития, главными факторами которого являются система маркетинга нововведений, отбор инновационных проектов из числа альтернатив и правильная мотивация персонала.

Мы смогли определить самые полезные инструменты управления, выделяя элементы банковского менеджмента. Это стратегическое планирование и управление, связанное с поиском резервов заключенных в управленческой компоненте стратегического потенциала кредитной организации и в организационно-экономических (управленческих) новациях. Такие инновации не являются технологическими, не требуют больших инвестиций на исследования, разработку и внедрение, дают большой кумулятивный результирующий эффект.

Здесь внимание банковского менеджмента нацелено на разработку таких инноваций, которые позволяют успешно входить в высокодоходные рыночные сегменты, а инновационные стратегии, способствующие этому, как правило, в массе своей базируются не на материальных активах, а на знаниях рынка, квалификации персонала, степени его креативности и заинтересованности. Это уже другой уровень использования факторов конкуренции, относящийся к активам второго, более высокого уровня¹⁴.

¹⁴ Мурычев, А.М. Банковский сектор в преддверии новой модели развития /А.М. Мурычев //Банковское дело в Москве. 2010. - №5.

При этом явно недооценивается роль организационно-экономических (управленческих) инноваций, которые в ряде случаев называют «нетехнологическими»¹⁵, но имеют большой потенциал роста конкурентоспособности кредитных организаций. К примеру, из большого перечня выявленных нами в процессе исследований нетехнологических инноваций большинство банков используют всего три-четыре типа инноваций управленческого характера (табл.1.1).

Таблица 1.1. Структура наиболее востребованных нетехнологических инноваций и их использование в стратегиях инновационного развития ряда кредитных организаций в 2008-2009гг.*

Стратегия и название инновации	Краткая характеристика инновации	Целевая направленность стратегии	Кредитные организации									
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Рейтингинг бизнес-процессов	Радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах	Повышение производительности, качества и сокращение затрат	+	+		+	+					
Бенчмаркинг	Внедрение лучших практик менеджмента	Эффективное управление затратами				+				+		
Инвестирование в ключевые компетенции	Инвестирование в технологии, создающие ценность продукта	Ключевые клиенты, рост уровня их лояльности		+				+	+			+
Сегментация ключевых клиентов	Разделение рынков на группы клиентов.	Персонализированный маркетинг	+		+				+			
Стратегии роста	Направление ресурсов на обеспечение роста прибыли	Стратегическое планирование, управление инновациями	+	+				+				+
Стратегия слияния (поглощение)	Поглощение банков с целью получения синергии по продажам	Стратегические альянсы, слияние, поглощение			+						+	
Стратегическое планирование (инновации)	Оптимизация бизнес-единиц, оптимальное распределение ресурсов	Ключевые компетенции, сценарное планирование		+		+			+			
Стратегии CRM (управление отношениями)	Удержание и «выращивание» наиболее лояльных клиентов	Наращивание делового сотрудничества, удержание клиентов					+					
Всего по группе банков			3	4	2	4	2	3	2	2		

¹⁵ Чечурнина, М.Н. Экономический эффект модернизации управления /М.Н. Чечурнина//Экономика и управление. 2011. - №4(66).

*1-Русский стандарт; 2-Росбанк; 3-ВТБ-24; 4-Алифа банк; 5-Транскредит-банк; 6-Уралсиб; 7-Связь-банк; 8-Гута-банк. Источник РБК

Отсюда можно сделать вывод, что процесс модернизации системы управления кредитных организаций и их переход на современные методы и инструменты менеджмента чаще замыкается на совершенствовании все тех же исходных ресурсных преимуществах.

Как показали исследования, одной из причин такого явления выступает проблема неоднозначности в трактовке самого понятия «инновация», что существенно снижает область использования новейших методов и инструментов менеджмента в кредитных организациях. К примеру, если обратиться к современной экономической науке, то для реального сектора экономики она выделяет три обязательных свойства, характеризующих инновацию: новизна; удовлетворенность рыночного спроса; коммерческая реализуемость. В противовес этому в банковском секторе понятие «инновация» имеет более широкое значение и включает в себя расширенный спектр обязательных свойств, присущих новизне и, в частности, практикой принято, что¹⁶:

а) любой банковский продукт, самостоятельно разработанный кредитной организацией и не имеющий аналогов на рынке - считается новым;

б) уже имеющийся в спектре услуг банка и используемый им на одном из рынков, но выведенный впервые на другой рынок банковский продукт – также является новым;

в) внедряемые кредитной организацией копии уже имеющегося на рынке банковского продукта, считаются инновациями, если им присуща коммерческая прибыльность и реализуемость.

Изложенное позволяет сделать вывод о том, что понятие «инновация» в банковском секторе применимо ко всем управленческим нововведениям, которые обладают положительным экономическим или стратегическим

¹⁶ Викулов, В.С. Инновационная деятельность кредитных организаций /Менеджмент в России и за рубежом. №1/2008. www.dis.ru

эффектом, проявляющимся либо в приросте клиентской базы, либо в росте прибыли.

Именно такое широкое толкование термина «инновация» привело к формированию целой категории инноваций нетехнологического характера, отличающихся от технологических тем, что они в сфере банковского менеджмента:

а) имеют более широкую сферу применения. Например, они всегда могут выступать в роли универсальных инструментов модернизации банковской деятельности, их можно применять на различных уровнях управления и в разного рода структурах и организациях;

б) их своеобразие состоит и в том, что использование новшества здесь происходит без промежуточных стадий их материализации (коммерциализации);

в) при разработке и внедрении они не требуют вложения больших денежных ресурсов, однако требуют большего напряжения при их обосновании и реализации, так как всегда затрагивают интересы людей;

г) нетехнологические инновации не патентуются, хотя являются рыночным товаром, используемым в коммерческих банках, консультационных фирмах, школах бизнеса, учебных центрах, ассоциациях предпринимателей и т.п.

При этом теоретико-методологические основы формирования и реализации нетехнологических инноваций базируются на использовании следующих научных принципов:

а) системности – кредитная организация рассматривается как система, имеющая вход, выход, совокупность взаимосвязанных элементов, связь с внешней и внутренней средой через обратную связь;

б) комплексности - учета одновременно экономических, организационных, социальных, рыночных и других факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на активы коммерческих банков;

в) ситуационности - характеризующейся концентрацией внимания специалистов отдела стратегического развития и управления коммерческих банков на использовании современных методов и инструментов управления при внедрении стратегий эволюционного или революционного плана;

г) информационности - принцип использования современных ИТ – технологий в процессе формирования и реализации инновационной политики.

Важно отметить, что в научной литературе нетехнологические инновации даже не структурированы, не объединены в «портфель инновационных инструментов», что крайне необходимо при формировании и выборе наиболее привлекательных стратегий инновационного развития кредитных организаций. Исходя из этого, предложена концептуальная модель формирования инновационной политики кредитных организаций, базирующаяся на управленческих инновациях (рис.1.6).

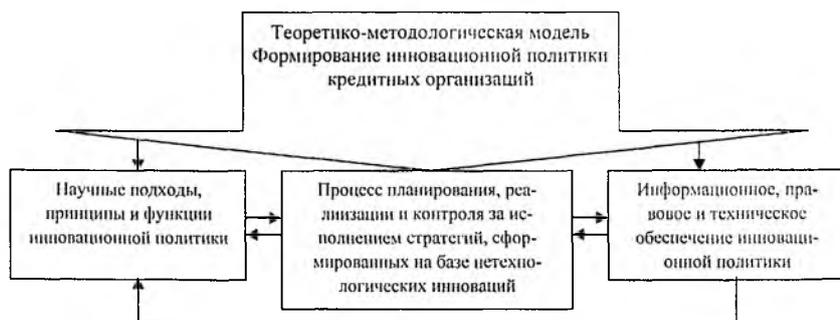


Рис. 1.6. Теоретико-методологическая модель формирования инновационной политики кредитных организаций для условий модернизации банковского сектора экономики.

Для того, чтобы предложенная модель инновационной политики обеспечивала достижение поставленных целей, эффективно выполняла предназначенную роль для более активного перехода от эволюционного типа развития к инновационному (революционному) предложен новый подход к

выбору направлений стратегического развития кредитных организаций (рис.1.7).



Рис. 1.7. Направления и формирование инновационных стратегий развития кредитных организаций в новых условиях хозяйствования

Практика показывает, что ни эволюционный, ни радикальный (революционный) тип модернизации «поодиночке» не гарантируют получение результатов, необходимых для создания востребованного и качественного банковского продукта.

Необходима интеграция этих подходов с одновременным использованием современных методов и организационных моделей.

Такая интеграция позволяет в «щадящем» режиме осуществить плавный переход от использования стратегий преимущественно эволюционного типа к стратегиям, базирующихся одновременно на активах первого и второго уровней.

Управление инновационным процессом, который отличается

неопределенностью, требует особых инструментов и подходов.

Как было отмечено ранее, инновация - это процесс изучения, результатом которого является применение нового знания. Стандартный банковский процесс развивается за счет имеющихся технологий. Банковские операции обеспечивают создание типовых банковских продуктов, в то время как инновационный процесс создает будущие возможности. Самым резким различием между банковским и инновационным процессом является неопределенность.

Трудность выделения из общей совокупности банковского менеджмента элементов организационно-экономической составляющей связана с тем, что традиционно инновационный менеджмент был направлен на новые продукты и технологии и в меньшей степени затрагивал процессы совершенствования внутренних организационных и экономических процессов.

Можно полностью согласиться с выводом, сделанным авторами учебника по банковскому менеджменту под редакцией О.И. Лаврушина, в котором говорится: «Генезис банковских инноваций свидетельствует о том, что технологические инновации обеспечивают банкам конкурентные преимущества и способствуют развитию современной платежной системы. Труднее оценить роль финансовых инноваций. Если в стране отсутствует система регулирования процесса создания и использования новых финансовых инструментов, то их экономическая суть и цели применения искажаются, т.е. они становятся инструментами обхода существующих регламентаций в отношении традиционных продуктов»¹⁷.

С мнением, что под понятие «инновация» подпадает широкий комплекс организационно-экономических элементов, соглашаются авторы другого труда: «Таким образом, под инновацией, или нововведением,

¹⁷ Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / под ред. О.И. Лаврушина. - М.: Юристъ, 2002. - 598 с.

понимается не только внедрение новой, технологии и выпуск новой продукции, но и изменения в организации бизнеса, в управлении фирмой, во взаимоотношениях с потребителями и т.д. (например, мобилизация покупательской способности через банковский кредит)»¹⁸.

Говоря об особенностях инновационной деятельности в банковской сфере, следует отметить следующие ее параметры:

1. Переход от инноваций в области продуктов и технологий к четвертой составляющей в классической схеме инновационной деятельности Й. Шумпетера - открытие новых закономерностей сбыта известной продукции и реорганизация производства, ведущая к подрыву какой-то установившейся в нем монополии (применительно к банковской сфере - глубокий реинжиниринг банка).

2. Преобладающее значение для инноваций имеет информационная и организационная составляющая. В области информационных инноваций вектор направлен в сторону расширения средств продаж банковских услуг (электронные точки продаж).

Сегодня в инновационных стратегиях банков упор должен быть сделан на организационные инновации. В практическом плане организационные инновации направлены главным образом на укрепление и расширение клиентской базы, то есть, организационные инновации в первую очередь связаны с повышением уровня обслуживания клиентов. Сферы организационно-экономических инноваций включают в себя:

- построение организационных структур на основе оптимизации бизнес-процессов и информационных потоков (реинжиниринг);
- повышение качества банковских продуктов, банковских технологий, обслуживания клиентов и внедрение системы всеобщего управления качеством;

¹⁸ Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации: учеб. Пособие. – М.: Омега-Л, 2006. – С. 34-35

- внедрение клиентоориентированных технологий;
- использование современных методов продаж банковских продуктов, основанных на логистике денежных потоков (пакетные продажи, уникальные торговые предложения, прямые продажи);
- финансовый менеджмент (финансовое прогнозирование, бюджетирование и т.д.);
- технологии управления;
- мотивация персонала.

Внедрение инноваций напрямую направлено на совершенствование деятельности банка, что, в конечном счете, приведет к усилению его конкурентных позиций на рынках ипотечного кредитования и банк будет отличаться от своих конкурентов.

Это говорит о том, что между внедрением организационно-экономических инноваций и усилением конкурентных позиций банка существует прямая связь. Становится очевидным, что вопросы активизации исследований в области формирования организационно-экономических инноваций приобретают особую актуальность, но сдерживаются отсутствием целостной концепции научного формирования инновационного потенциала коммерческих банков, системы управления его инновационной деятельностью, особенно в области его организационно-экономического развития.

Говоря об особенностях внутриотраслевой банковской конкуренции, следует отметить, что использование и внедрение инноваций является важнейшим фактором, определяющим как доходность и рентабельность, так и сам статус банка. Так, на этапе разработки своей конкурентной стратегии каждый кредитный институт должен решить, насколько активно он будет использовать инновации в своей деятельности и насколько имеет смысл распространять свои усилия на все рыночные сегменты, т.е. быть универсальным банком. Необходимо грамотно взвесить преимущества и

недостатки альтернативных стратегических решений.

При разработке инновационной конкурентной стратегии на рынке банковских услуг для населения российским банкирам следует продолжать попытки сформировать спрос на них, сделать их на самом деле незаменимыми, как это уже стало нормой в экономически развитых странах.

Глава 2. Концепция инновационного развития кредитных организаций в условиях системных преобразований и модернизации банковского сектора экономики

2.1. Исследование влияния организационно-экономических инноваций на эффективность системных преобразований в банковском секторе экономики

Системные преобразования, реализуемые на основе организационно-экономических (нетехнологических) инноваций, неоднородны как по составу, так и характеру их влияния на конечные результаты функционирования кредитных организаций. В этой связи важно вскрыть взаимосвязи процессов управления с системными преобразованиями кредитных организаций, выявить и классифицировать те инновационные инструменты, с помощью которых можно получать конкурентные преимущества в долгосрочном периоде. В отличие от прошлых десятилетий современные финансовые рынки сегодня развиваются в основном под воздействием финансовых инноваций. По мнению Дж. Ф. Синки, исследовавшего развитие американской банковской системы, в конце XX - начале XXI веков основные инновационные процессы были обусловлены действием пяти ключевых факторов¹⁹:

- *Научно-технический прогресс.* Развитие электроники, автоматизации и телекоммуникаций меняет технологию банковских операций и, как следствие, ведет к расширению региональной и национальной сфер деятельности финансово-кредитных институтов, глобализации банковских процессов.
- *Конкуренция.*
- *Неустойчивость процентной ставки и валютного курса.* Возросшая нестабильность рынков капитала, связанная с экономическими трудностями (спад производства в 90-е годы, кризис неплатежей, инфляция, спад в операциях с недвижимостью, дефолт 1998 года кризис доверия 2004 года), в сочетании с другими факторами приводит к скачкам процентных

¹⁹ Синки Дж. Управление финансами в коммерческом банке / пер. с англ. Р. Я. Левиты. - М., CALLAXY, - 1994.

ставок на денежных рынках, что способствует росту факторов неуверенности, увеличивает процентный и валютный риск банков, и они становятся все более зависимыми от изменений состояния экономики и финансов.

- *Борьба за клиентов стала более жесткой.* В развивающейся конкурентной среде разработка новых видов услуг для клиентов, новых технологий и новых методов продвижения услуг стали важнейшими ключевыми факторами успеха банковской деятельности.

- *Адекватность или достаточность капитала.* Высокий уровень достаточности капитала увеличивает степень уверенности вкладчиков банка, снижает банковские риски, позволяет формировать уверенно долговременные инновационные стратегии на финансовых рынках.

В экономической теории многие годы разрабатывался раздел общей теории финансовых рынков – международный. В советской экономической литературе можно встретить немало обстоятельных трудов, посвященных вопросам международного разделения труда как основы эффективного функционирования отдельных сегментов внутренних финансовых рынков. Вместе с тем внутренние финансовые рынки отличаются рядом особенностей, обусловленных национальными и экономическими характеристиками страны, а также различиями в государственном и правовом устройстве. И, тем не менее, понятие внутреннего финансового рынка, в первую очередь, тесно связано с категориями рыночной экономики, такими как движение капитала, конкуренция, развитие товарных и денежных рынков. В экономической литературе внутренний финансовый рынок, как правило, ассоциируется с движением денежного капитала, который наряду с товарным и образует собственно рыночное пространство той или иной страны. Финансовый рынок в широком понимании — движение различного

рода активов и обязательств. Так, В.В. Ковалев²⁰ определяет финансовый рынок как организованную и неформальную систему торговли финансовыми активами и инструментами.

В законодательном аспекте выделяется только понятие рынка финансовых услуг как сферы деятельности финансовых организаций на территории Российской Федерации или ее части, определяемой исходя из места предоставления финансовой услуги потребителям²¹. Обычно выделяют отдельно денежный рынок, включающий в себя денежные средства, находящиеся в обращении сроком до одного года. В практическом плане это понятие обычно включает оборотный капитал предприятий и организаций, средства юридических и физических лиц на счетах и депозитах в банках, а также краткосрочные (сроком до 1 года) облигации и векселя.

В целом банковский сектор/финансовый рынок можно определить как составную часть глобального рынка, существующую посредством обращения на нем различных финансовых инструментов.

Структура инструментов определяется соотношением доходности и рисков, которые в свою очередь зависят от основных макроэкономических факторов: денежной и фискальной политики государства, степени развития внешнеэкономических связей, политической стабильности и темпов внедрения инноваций.

Все эти макроэкономические факторы оказывают влияние на устойчивость и тенденции развития банковского сектора и финансовых рынков. В зависимости от направленности и темпов этих факторов могут изменяться содержание и форма функционирования отдельных составляющих финансовых рынков.

В экономической литературе и для целей анализа различные денежные потоки объединяются в отдельные финансовые рынки: валютный рынок,

²⁰ Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент - М.: Финансы и кредит, 1999.

²¹ Федеральный закон от 4 июня 1999 года №117-ФЗ «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг».

рынок денежных средств, фондовый рынок, рынок инвестиций. Другая категория рынков, близкая к денежным рынкам, характеризуется движением различного рода товарно-материальных ценностей, имеющих универсальный характер: рынок драгоценных металлов, рынок недвижимости, рынок черных металлов и др. Рассмотрим те финансовые рынки, развитие которых в основном определяется темпами и содержанием инновационной деятельности.

Каждый из этих финансовых рынков содержит большое количество инструментов, но с каждым годом рынки становятся сложнее и возникают новые финансовые инструменты, и их невозможно сейчас использовать без современных информационных технологий. Большое значение для их развития имеют также технические средства связи. Это связано с тем, что эффективность инвестиций в тот или иной финансовый инструмент во многом зависит от оперативности в принятии решений, так как ситуация на рынке изменяется чрезвычайно быстро. Благодаря использованию новейших систем коммуникаций и компьютеров информация распространяется практически мгновенно. Большую роль в принятии решений играют также компьютерные математические модели, что повышает качество прогнозов и позволяет избежать рисков.

Банки, которые помимо традиционных услуг предлагают совершенно новые, создающие дополнительные удобства для клиентов, несомненно более выигрышно смотрятся на общем фоне. Такие банки постоянно в центре внимания, за счет чего и растет их клиентская база. Рынок электронных банковских услуг благодаря быстрым темпам своего развития привлекает все большее внимание со стороны банкиров, осознающих открывающиеся перспективы. Если еще пять-шесть лет назад электронные услуги могли предоставить своим клиентам лишь самые продвинутые банки, то сегодня практически каждый уважающий себя банк в том или ином объеме предлагает электронные формы обслуживания. Большинство банков

рассматривает электронное обслуживание уже как неотъемлемую часть комплексного механизма привлечения клиентов, снижения операционных издержек и получения прибыли.

В течение последних лет Российское государство, предприятия и банки получили доступ к международному рынку капитала. И теперь состояние российских рынков товаров, капитала, труда, технологий зависят не только от событий в России, но и от состояния других финансовых рынков мира. Расширение экономических границ бизнеса существенно влияет на механизм стратегического планирования и заставляет банки учитывать международную составляющую банковской сферы. В зависимости от экономической ситуации в стране, тенденций в денежно-кредитной политике Центрального банка РФ и Министерства финансов структура финансовых рынков и набор финансовых инструментов постоянно обновляется. Темпы инноваций во многом определяются устойчивостью пассивов коммерческих банков, что оценивается долей долгосрочных инструментов привлечения на счета капиталов. Долгосрочные пассивы в свою очередь позволяют улучшить структуру активов и создают условия для формирования долгосрочных инновационных стратегий.

Инновации на рынке инвестиций. Современная рыночная экономика основана на инвестициях. Механизм рынка инвестиций работает таким образом, что, с одной стороны, существуют юридические лица, которые нуждаются в капитале, - это государство, местные органы власти (администрации, муниципалитеты, префектуры), предприятия. С другой стороны, у граждан и организаций появляются свободные средства, которые они хотели бы сохранить и приумножить. При помощи механизма рыночных инвестиций происходит естественный перелив капитала от лиц, располагающих свободными средствами, к организациям, которые осуществляют при посредничестве банков и бирж, инвестиционных компаний и различных фондов профессиональную инвестиционную

деятельность. Это движение представляет собой эффективный механизм распределения сбережений населения и накоплений предприятий и организаций между сотнями отраслей и проектов.

Инвестиции, как объект инновационного менеджмента важны с точки зрения определения стратегических направлений взаимодействия банка с инвестиционными институтами в интересах своих клиентов. Кредитные организации на рынке инвестиций представлены инвестиционными банками.

Инвестиционный банк может выполнять и традиционно банковские функции, однако главное его назначение – это осуществление долгосрочных инвестиционных проектов, в связи с чем банк должен иметь достаточно большой капитал.

Инновации на валютном рынке. Основная причина развития инноваций на валютном рынке и включение этого вопроса в банковскую инновационную стратегию связана с поиском универсального платежного средства для использования в международных расчетах и для страхования валютных рисков. Поиск наиболее подходящей валюты для своих клиентов позволяет банку своевременно проводить международные расчеты, осуществлять эффективно капиталовложения. Использование различных инновационных инструментов на рынке валют может быть применено как банками, так и их клиентами для получения дополнительной прибыли на разнице курсов валют.

Состояние валютного рынка, как наличного, так и оптового, в наибольшей степени определяется экономическими условиями и является важнейшими разделами маркетинговых исследований банка. Отслеживание ситуации на валютном рынке позволяет банку оптимизировать валютные риски и выстраивать инновационную и маркетинговую стратегию при формировании продуктового ряда в соответствии с движением валютных курсов.

Инновации на рынке денежных расчетов и средств. Роль коммерческих

банков на рынке денежных средств заключается в накоплении свободных денежных средств и их размещении в различные банковские активы, а также оказании качественных услуг своим клиентам. Рынки денежных средств представлены большим многообразием субрынков, основными из которых являются: рынок краткосрочных кредитных ресурсов, рынок вкладов и депозитов, рынок денежных средств на счетах предприятий и организаций, рынок безналичных платежных средств, рынок наличных средств, рынок ипотечного кредитования.

Основную долю кредитного рынка занимают краткосрочные кредиты, предоставляемые предприятиям и организациям: на их долю приходится более 50%. Среди них наибольший удельный вес занимают ссуды сроком от полугода до года. Краткосрочный характер ссуд определяется тем, что формируются ресурсы банков, как правило, на основе кратковременных депозитов и вкладов, что связано с тем, что банки сейчас не могут себе позволить вкладывать получаемые от населения и предприятий средства в долгосрочные проекты. Решить эту проблему можно за счет партнерских отношений в розничном и ипотечном кредитовании. Вся суть здесь заключается в том, что за счет формирования партнерских отношений банка с крупными региональными торговыми сетями, туристическими агентствами, банк может открыть точки продаж, где любой клиент/покупатель может взять кредит на покупку любого товара в самом магазине, не обращаясь в сам банк. Тем самым средства банка за счет депозитов и вкладов, а также за счет партнерских отношений банка будут увеличиваться и в итоге, банку смогут вкладывать эти средства в долгосрочные проекты.

Рынок розничного кредитования, депозитов и вкладов физических лиц, а также рынок ипотечного кредитования постоянно пополняется инновационными продуктами. Широкая линейка инновационных продуктов позволяет удерживать уже постоянных клиентов и привлечь новых.

Инновационные продукты на рынке ипотечного кредитования зависят от множества факторов: цен на недвижимость, платежеспособность населения и т.д. На сегодняшний день коммерческим банкам необходимо уделить внимание ипотечному кредитованию, так как преобладает тенденция спроса на жилье. На рынке ипотечного кредитования большая конкуренция, а также перенасыщение ипотечных продуктов. В связи с этим необходимо разрабатывать инновационные проекты, которые представляли бы наибольший интерес, например расширение маркетинговой среды банка, то есть открытие в областях филиалы банка и вывод нового ипотечного продукта в эти области.

На рынке расчетов субъектов экономических отношений основной инновационной тенденцией на перспективу будет дальнейшее расширение электронных платежей.²²

В сфере организации налично-денежного обращения основными инновациями можно считать:

- перераспределение функций (аутсорсинг/инсорсинг) и улучшение взаимодействия между центральными (резервными, национальными) и коммерческими банками, инкассаторскими компаниями и другими финансовыми институтами с целью снижения затрат на обработку, пересчет и транспортировку наличности;
- разработка и внедрение новых схем наличного денежного обращения;
- централизация обработки наличности, развитие и создание крупных кассовых центров, обрабатывающих основную массу денег.

Одним из активно развивающихся рынков, являющихся объектом современных банковских инноваций, служит система безналичных платежей, основанных на электронных банковских технологиях. Многие банки предлагают как свои платежные системы, так и международные,

²² Исследование компании Deloitte. Специальное исследование для Интернет-сайта БАНКИР.РУ, 2006.

широко известные VISA, MasterCard и др. Второе инновационное направление на рынке расчетных услуг связано с активным развитием Интернета. В настоящее время большинство российских банков использует различные системы для работы с клиентами через Интернет. Ряд банков использует системы интернет-банкинга собственной разработки. Основная часть банков применяют готовые программы.

Интернет-банкинг предназначен в первую очередь для юридических лиц. Часть систем, работающая с юридическими лицами, напрямую предлагает этим клиентам вести всю финансовую документацию на сайте самого банка, там же заполняя бланки отчетности и производя операции по счету, что должно полностью устранить риск сбоя в системе клиента. В России на сегодня в развитии данного направления банки отдают большее предпочтение корпоративным клиентам, т.е. юридическим лицам, обладающим большим оборотом денежной массы.

С помощью систем интернет-банкинга можно покупать и продавать безналичную валюту, оплачивать коммунальные услуги, платить за доступ в Интернет, оплачивать счета операторов сотовой и пейджинговой связи, проводить безналичные внутри- и межбанковские платежи, переводить средства и, конечно, отслеживать все банковские операции по своим счетам за любой промежуток времени.

Однако сейчас на рынке активно продвигается аналогичная услуга и для физических лиц. Для того, чтобы быть более конкурентоспособным, банку необходимо предлагать аналогичные услуги в интернете и физическим лицам, создав новый банковский продукт. Особенность этого продукта заключается в том, что оформление пакета банковских услуг осуществляется на сайте банка. Пользователь этой услуги получает автоматически возможность совершать денежные переводы, пользоваться банковским кредитом и целым комплексом услуг для дистанционного управления своими ресурсами.

Таким образом, рынок расчетных финансовых интернет-услуг продолжает динамично развиваться. Более того, в ближайшее время, как показывает наше исследование, можно ожидать как минимум двукратного роста объема предложений на рынке услуг по предоставлению интернет-банкинга.

Подводя общий вывод, можно сказать, что основные направления развития инноваций на финансовых рынках на основе опыта развития банковского сектора, а также определяющие направления преобразования в банках можно объединить в три группы:

-первая группа – это глобализация финансовых рынков, предопределяющая переход к более однородному рынку финансовых услуг и их стандартизации.

-вторая группа – расширение свободы экономических действий на финансовых рынках, способствующих появлению новых конкурентов, небанковских кредитных организаций, являющихся поставщиками относительно дешевых услуг.

-третья группа – переход к мировым информационным технологическим системам, дающим возможность сформировать единую глобальную банковскую сеть.

Таким образом, обобщая вышеизложенный материал, можно констатировать, что усиление конкуренции на кредитных рынках России, автоматически приведет к поиску более эффективных резервов, заложенных в стратегическом инновационном потенциале кредитных организаций. Как показали наши исследования, значительная часть из этих резервов находится в организационно-управленческой компоненте стратегического потенциала коммерческих банков, а именно в активах конкуренции второго (более высокого) уровня. Выявление и использование этих резервов, и включение их в стратегии развития коммерческих банков создаст новые более привлекательные, конкурентные условия для отечественных заемщиков, что

позволить существенно расширить маркетинговую среду отечественных кредитных организаций.

2.2. Исследование рынка кредитования как основы формирования эффективных инновационных стратегий развития кредитных организаций

В течение последних лет российские банки активно развивают свою инновационную инфраструктуру. Однако современная рыночная ситуация, в которой они находятся, по своей природе нестабильна и требует от каждого банка быстрой и точной реакции на происходящие изменения. В связи с этим реорганизация бизнеса становится неизбежной и возникает вопрос о том, как изменить текущие бизнес-процессы, чтобы повысить эффективность банковской деятельности.

Это отчетливо видно на примере потребительского кредитования. Российский рынок кредитования физических лиц с 2002 года стал развиваться стремительными темпами и к 2011 году стал для банков годом стабильности и процветания. По данным Банка России, за 11 месяцев кредитные организации получили прибыль в размере 758,0 млрд. руб., что в полтора раза больше показателя предыдущего года (495,3 млрд. руб.).

Несмотря на частые заявления о «второй волне» кризиса, за весь год кризисные явления в экономике страны так и не проявились. Темпы роста ВВП были хоть и умеренными, но стабильными (по оценке Минэкономразвития России, по итогам 2011 года ожидается прирост в 4,2%), безработица и инфляция – низкими (6,8 и 6,5% соответственно). Для банковской системы благоприятная экономическая ситуация означала восстановление кредитной активности. За 11 месяцев 2011 г. кредитный портфель физических лиц вырос на 30,6% (11,9% в прошлом году), корпоративный портфель – на 24,2% (10,9%), при одновременном улучшении качества этих активов. Состояние банков сегодня не вызывает никаких

опасений. «Наблюдался активный рост кредитования по направлениям ипотеки, потребительских кредитов и автокредитов. Розничный кредитный портфель к декабрю увеличился на 27%, а корпоративный показал рост на 20,5%.²³

Развитие рынка розничного кредитования вынуждает банки применять нетрадиционные инновации. В целях индивидуализации обслуживания банки идут не только на предоставление наиболее выгодных условий по стандартным программам кредитования - они начали борьбу за отдельные категории заемщиков. Уже сейчас существуют программы, ориентированные на очень узкую категорию граждан, например, одной профессии. Многие банки рассматривают возможность разработки различных специальных программ, в том числе для газозаводчиков или жителей Крайнего Севера.

Такие программы могут иметь более низкую, по сравнению с обычным кредитом, процентную ставку или сниженные требования к заемщикам. При этом для определенных категорий разрабатываются специальные условия, отражающие в том числе параметры риска, затрат, эффективности, в итоге определяющие «конечную доходность продукта для данного сегмента». Также банки предлагают сезонные программы. Затраты на их разработку и реализацию невелики, но позволяют увеличить приток в банке «первичных» клиентов и создать условия для того, чтобы уже привлеченные заемщики из числа физических лиц превратились в постоянных клиентов, а также банк повысит продажи в летние месяцы, постарается сравнять их с другими месяцами. Наиболее часто так называемые сезонные предложения формируются с целью увеличить клиентскую базу и повысить уровень продаж – и то и другое является основной целью «продуктовой» политики банка. Как правило, сезонные программы вводятся летом, когда налицо некоторое сокращение спроса на потребительские кредиты. Предпосылки для

²³ Каким будет кредитование в 2012 году? РБК Daily. Потребительские кредиты.19.01.2012.

появления сезонных предложений могут быть в случае, когда, например, решает подтянуть какое либо из «отстающих» направлений своей деятельности или за счет введения нового вида кредита в трудные минуты жизни – например в летний период спада продаж.

Отличаются такие программы специфическими условиями кредитования и требованиями к заемщику. Так, возможна отсрочка платежей или льготная процентная ставка. Типичным примером является ипотечный кредит для молодых семей. В рамках этой кредитной программы возможно привлечение созаемщиков, в качестве которых могут выступать родители, которые могут по своему усмотрению увеличить сумму по займу. В соответствии с этим банк рассматривает возможность предоставления заемщику отсрочек в платежах – на время строительства объекта недвижимости и на период рождения ребенка.

Выбор банком той или иной категории заемщиков обусловлен инновационной стратегией и степенью рисков, на которые идет банк. Например, ряд банков начинают работать с категориями граждан, признанными рискованной группой. При этом активно предлагаются специальные кредитные программы таким категориям заемщиков, как владельцами бизнеса, госслужащим бюджетникам также гражданам с «серой» зарплатой.

Появление целевых кредитных продуктов, ориентированных на удовлетворение запросов узких сегментов аудитории, - тенденция, свидетельствующая о том, что рынок кредитования выходит на качественно более высокий уровень инновационного развития.

Другим примером развития инновационной деятельности в области продуктового менеджмента являются производные финансовые инструменты. Финансовые инновации привели к возрастанию рыночной ориентации банков и реализуемости банковских активов, в особенности за счет реализации таких идей, как кредитные свопы и продажа ссуд третьим

лицам.

Система дефолтных свопов привлекательна для спекулятивных операций, но не очень устойчива при экономическом кризисе. После начала Мирового финансового кризиса 2008 года хеджевые фонды фактически прекратили торговать дефолтными свопами. Из-за кризиса ожидается волна корпоративных и суверенных дефолтов, что вынудит покупателей дефолтных свопов попытаться получить сотни миллиардов долларов от своих контрагентов (страховщиков). Для осуществления выплат страховщики будут вынуждены распродавать свои активы. Это может ещё более усугубить финансовый кризис. В 2009 году были предприняты шаги по систематизации и стандартизации торговли кредитными дефолтными свопами. В марте в США, а в конце июля в Европе были организованы координационные центры в качестве центральных контрагентов по сделкам с CDS.

На основе этого банкам необходимо разрабатывать инновационные стратегии, продукты, которые бы были более устойчивыми к экономическим изменениям, а также более привлекательными и прибыльными.

Опыт отечественного и зарубежного использования нетехнологических инноваций в банковском секторе экономики, можно выявить, классифицировать и объединить в «Портфель инновационных инструментов» для конкретной кредитной организации. Ниже нами предложена классификация нетехнологических инноваций, которые рекомендуется использовать в стратегиях инновационного развития коммерческих банков (см. табл. 2.1)

Предложенная классификация нетехнологических инструментов, позволяет рекомендовать кредитным организациям использовать в своей деятельности новый подход к формированию их инновационного потенциала, обеспечивая тем самым непрерывный рост их конкурентоспособности и развития.

Таблица 2.1. Портфель инновационных инструментов для реализации комплекса нетехнологических инноваций в стратегиях развития

Группа	Определяющий инновационный инструмент	Включаемые в группу инновационные инструменты	Краткая характеристика	Цели и объекты банковского менеджмента
1	Стратегическое планирование и управление инновационным развитием кредитных организаций	Стратегии роста; управление знаниями; команды слияния; миссия и видение; ключевые компетенции; венчурное финансирование	Определение статуса бизнеса и направлений распределения ограниченных ресурсов; способность к оценке альтернатив повышения акционерной стоимости	Управление инновациями; корпоративное управление интеллектуальным капиталом; прорывные технологии; фонды развития; управление стоимостью; трансформация стратегических целей; сценарное планирование; ключевые компетенции; совместная деятельность; реальные опционы; расчет ROA, ROI; прямые инвестиции
2	Реинжиниринг бизнес-процессов	Современные методы и инструменты менеджмента	Радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах	Реорганизация бизнес-процессов; разукрупнение структур; сокращение затрат времени на процедуры; горизонтальная организация
3	Процессно-ориентированное управление	Бенчмаркинг; сбалансированная система показателей эффективности деятельности; банковская логистика; управление жизненным циклом	Синхронизация усилий нескольких сторон и организация денежных потоков; непрерывный обмен информацией, ресурсами, услугами; распределение ответственности по исполнителям	Управление затратами; конкурентный анализ; управление по целям; оплата по результатам; разработка стратегического баланса; управление ресурсами; управление затратами; анализ цепочки создания ценностей; электронная коммерция; интеграция участников опроса; организация внутренних процессов; анализ рентабельности клиентов
4	Управление отношениями (CRM-технологии)	Прямой маркетинг; электронное сотрудничество	Сбор информации для лучшего понимания клиентов	Деловое сотрудничество; удержание клиентов; сегментация клиентов; управление деятельностью
5	Тотальное управление качеством TQM	ГОСТ Р ИСО 9001-2008	Подчинение требованиям клиентов; контроль качества	Команды по качеству; управление через контроль процессов управления качеством
6	Управление бизнес-единицами	Методы функционального управления	Распределение ответственности	Центры ответственности; центры прибыли

Инновационный потенциал кредитной организации рассчитывается как результат суммирования организационно-управленческого, маркетингового и технологического потенциалов.

Такая интеграция активов разных уровней существенно усиливает и ускоряет процесс воздействия коммерческих банков на потенциальные потребительские предпочтения своих клиентов.

Организационно-экономические инновации немыслимы сегодня без проведения этапа исследовательских работ и, в первую очередь, исследования рынка. Именно результаты исследования рынка дают основания для стратегических решений в области организационно-экономического развития банка. В широком понимании, маркетинговые исследования - изучение всех факторов, воздействующих на банк (как внутренних, связанных с разработкой продуктов, так и внешних, связанных с созданием условий для лучшей адаптации на рынке).

Маркетинговые исследования являются важной частью системы, обеспечивающей инновационное развитие банка. Исследования позволяют повысить качество принимаемых управленческих решений, предоставляя релевантную, точную и своевременную информацию заинтересованным пользователям. Каждое конкретное решение предполагает подбор уникальной информации о процессах и объектах, с которыми связан банк. Информация, которая может быть получена в результате проведения маркетингового исследования, способствует разработке адекватных инновационных стратегий.

Одним из результатов маркетинговых исследований являются информационные базы данных, содержащие информацию о действующих и потенциальных клиентах, обо всех элементах маркетинговой стратегии и тактики. Такие базы данных позволяют индивидуализировать деятельность банка по обслуживанию клиентов, сделать маркетинг целевым.

Банк может обеспечить себе значительные конкурентные

преимущества, если будет творчески использовать маркетинговую информацию, полученную в ходе исследования рынка. Маркетинговые исследования - это источник информации, необходимой непосредственно для принятия инновационных решений. Однако сами по себе маркетинговые исследования не могут гарантировать успех в продвижении инновации, ключ к успеху в бизнесе - разумное использование маркетинговой информации при формировании инновационной политики.

Целевое назначение маркетинговых исследований и его связь с инновационной деятельностью полно выразил Е.П. Голубков: «Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности. Они снижают уровень неопределенности и касаются всех элементов комплекса маркетинга и внешней среды по тем ее компонентам, которые оказывают влияние на маркетинг определенного продукта на конкретном рынке»²⁴.

Важным результатом маркетинговых исследований является информация, позволяющая выявить проблемы, возможности и при необходимости составить программу внедрения инноваций для достижения динамичного развития банка. Примером может служить анализ данных о неудовлетворенности клиентов предлагаемыми услугами.

Маркетинговые исследования проводятся с целью наиболее полного представления о характере и тенденциях спроса на ту или иную услугу банка. Проведение продуктивных маркетинговых исследований - достаточно трудоемкий процесс, требующий также больших финансовых затрат.

Широкий круг вопросов маркетинговых исследований может быть решен с помощью экономико-статистических методов. Наибольшее распространение статистические методы моделирования получили в области прогнозирования емкости и спроса на банковские услуги.

Несмотря на то, что прогнозирование в наш беспокойный век - дело

²⁴ Голубков Е.П. Маркетинговые исследования // Маркетинг в России и за рубежом, 2000, №5.

неблагодарное, значение прогнозов для банковского бизнеса, который желает сохранить и упрочить свое положение на финансовых рынках, имеет непреходящую ценность. Назовем основные причины, поясняющие, почему коммерческий банк нуждается в составлении прогноза спроса на свои услуги: регулярная смена потребительских предпочтений; необходимость планирования оптимальных затрат на разработку новых услуг, а соответственно, и размера прибыли; определение количества новых средств доставки банковских продуктов до потребителя; планирование численности и структуры кадров в банке.

Для составления прогноза необходимо собрать данные за некоторый период времени. Эти данные могут быть обработаны с помощью трех основных методов: построение тренда на основе анализа временных рядов, экспоненциальное сглаживание на короткий период времени при неизменности тенденции в изучаемом явлении, корреляция и регрессия для анализа ситуации, не имеющей аналогов в прошлом.

Для прогнозирования объемов продаж банковских услуг, с которыми банк выходит на локальный финансовый рынок, например, на рынок конкретного региона, или продвигает на рынок принципиально новую услугу, недостаточно знать динамику спроса в прошлом на аналогичные услуги. В каждом конкретном случае возможен свой уникальный набор факторов, влияющих на спрос.

Возможность моделирования зависимостей величины емкости рынка с макроэкономическими параметрами обеспечивается посредством формирования факторных моделей прогнозирования емкости рынка. Сущность данных методов заключается в том, что величина емкости рынка представляется в виде функции одного или нескольких факторов. Это позволяет банкам-поставщикам конкретных услуг выявлять количественные влияния изменения факторов на величину емкости рынка оказываемых услуг, предсказывать изменение масштабов и длительности стадий

жизненного цикла рынка, и, как следствие, реагировать наиболее эффективно с точки зрения конечных результатов функционирования организации на изменение рыночной конъюнктуры.

Наиболее простыми факторными моделями являются однофакторные модели, описывающие зависимость емкости рынка от какого-либо одного фактора, который представляется наиболее значимым (существенным) в общей совокупности факторов, определяющих емкость конкретного рынка.

К числу важнейших факторов емкости рынка банковских продуктов относятся: численность населения, реальные доходы населения, расходы на рекламу, число расчетно-кассовых мест, количество конкурирующих банков, уровень процентных ставок и тарифов на банковские услуги и др.

Однако в большинстве случаев фактические значения емкости рынка в прошлые моменты времени, используемые для построения трендовой модели, не могут быть аппроксимированы какой-либо одной из традиционных функциональных зависимостей (линейная, степенная, логарифмическая, экспоненциальная и др.) для всей совокупности имеющихся данных о потреблении определенной группы банковских продуктов в течение достаточного длительного временного интервала: в развитии рынка имеют место существенные изменения темпов прироста или снижения емкости рынка с течением времени, которые не находят отражения в традиционных зависимостях.

Прогнозирование спроса в этом случае возможно осуществить с помощью множественной регрессии, т.е. построения математической зависимости тесноты связи при наличии более чем одного фактора. Такие факторы, как количество конкурентов, объем рекламных затрат и ряд других, являются независимыми переменными, а показатель объема продаж — зависимая переменная.

Важное место и существенное влияние на инновационную политику оказывают результаты *структурных исследований рынка*.

Структура рынка сбыта банковских услуг - понятие динамическое и определяет характер организационно-экономических мероприятий. При селективном отборе вариантов развития инноваций изучаются не краткосрочные акции, носящие тактический характер, а система требований, предъявляемых тенденциями развития рынка. Положение, занимаемое на рынке услуг отдельным банком, имеет смысл и объяснимо лишь в тесной связи с исследованием экономических критериев оценки деятельности банка.

В сущности, рынок сбыта новых услуг может исследоваться в трех главных плоскостях, а именно с точки зрения:

- оценки продукта на рынке,
- оценки рыночной инфраструктуры продаж,
- оценки эластичности и стабильности к условиям рынка.

Оценка продукта на рынке.

Оценка положения, которое занимает банк в результате реализации конкретной инновационной стратегии, складывается из трех основных пунктов: оценки жизненного цикла нового продукта; оценки доли участия банка на рынке сбыта данного продукта; оценкой концентрации рынка продаж нового продукта.

Оценка жизненного цикла нового продукта.

Одной из важнейших сторон оценки положения, занимаемого банком на рынке услуг и его продуктов, связано с временным аспектом, или жизненным циклом банковского продукта, т.е. оценка стадии «кривой жизни», на которой находится продукт.

Время, за которое продукция должна быть реализована с условием получения запланированной прибыли, обычно ограничено. Спрос на некоторые услуги снижается по истечении определенного времени, а на другие услуги, наоборот, возрастает. В зависимости от этого удельный вес отдельных услуг на рынке меняется — возрастает или снижается.

Конкурентоспособность банковской продукции очень чувствительна к тому положению, которое данная продукция занимает на своей «кривой жизни», под которой понимается графическое изображение продолжительности его существования. Важно своевременно выявить общественные и экономические факторы, влияющие на срок жизни новых услуг, на возрастание и снижение спроса на них. Прогнозирование «кривой жизни» продуктов способствует определению одного из важнейших элементов инновационного развития - фактора времени.

Определение времени первого появления продукции на рынке и темпов роста продаж способствует выявлению продолжительности «жизни» этой продукции. Значительную помощь в определении кривой «продолжительности жизни» анализируемой продукции банка оказывает выявление долгосрочных тенденций динамики цен и тарифов на эту продукцию и составление так называемой кривой изменения цен. Причем кривые продолжительности жизни и динамики цен одного и того же продукта банка не обязательно совпадают. У традиционных услуг (например, основные виды расчетного обслуживания) в изменении этих кривых наблюдается определенный параллелизм, тогда как у продуктов с коротким периодом продолжительности жизни кривые обычно различаются (например, весьма различаются кривые продолжительности жизни и изменения цен у таких продуктов, как кредитование на покупку автомобиля, отдельные виды новых сезонных вкладов). В последнем случае темпы роста процентных ставок в момент появления продукции на рынке могут быть высоки, однако по мере снижения «кривой жизни» ставки падают, и их снижение опережает темпы снижения спроса на данную продукцию банка.

Сроки продолжительности жизни нового продукта банка могут быть охарактеризованы при помощи следующих показателей:

- устойчивостью спроса на данную банковскую продукцию;

– устойчивостью удовлетворения данного спроса современными технологическими решениями (пластиковые карты, система «Банк — Клиент», интернет-продажи);

– вероятностью сохранения на перспективу неизменного ассортимента банковских продуктов.

Различные продуктовые позиции и виды банковской деятельности могут быть охарактеризованы кривыми различных типов. Например, ипотечное кредитование, ценные бумаги, лизинг характеризуются резкими кривыми жизни, когда в период их «взлета» темпы роста спроса на них весьма высокие, но в период спада наблюдаются такие же резкие темпы снижения спроса на них. «Кривые жизни» новых продуктов из линейки расчетно-кассовых услуг, потребительского кредитования сейчас весьма растянуты по сравнению с ранее перечисленными продуктами и видами банковской деятельности; для них не характерен ни резкий рост спроса (соответственно и продаж), ни скачкообразное снижение потребностей.

На первом этапе кривой, характеризующей «продолжительность жизни» анализируемого продукта, когда он считается еще новым, продажи данного продукта характеризуются небольшими масштабами и высокими темпами роста. Этот период непродолжительный, и на графическом изображении кривой занимает небольшой участок.

Следующий этап, характеризуемый еще более высокими темпами роста объема продаж и завоеванием новых рынков сбыта, является уже более продолжительным. В первой половине периода, охватываемого вторым этапом, темпы реализации исключительно высоки, а во второй — несколько падают.

На следующем, третьем этапе тенденция снижения темпов роста становится преобладающей, но масштабы и объем продаж к этому времени уже весьма существенны, продукт вступает в свою последнюю стадию, характеризующую стагнацией и постепенным снятием продаж. У многих

продуктов или видов банковской деятельности (например, некоторые виды вкладов) наиболее продолжительным во времени является именно этот, третий этап.

На каждом этапе, в любой точке кривой «жизни продукта» складывается особое, характерное именно для этого этапа или точки кривой отношение между затратами и объемами продаж. На разных этапах жизненного цикла продукта соотношение отдельных факторов во многом зависит от уровня конкурентоспособности продукта на данном участке «кривой его жизни». На отдельных этапах потребность в ресурсах характеризуется следующими специфическими чертами.

На первом этапе «кривой жизни» продукта спрос характеризуется неуверенностью и неопределенностью, и рынок сбыта продукции весьма ограничен. Способы продаж, равно как и конечные параметры нового банковского продукта, претерпевают частые изменения. Преимущества, связанные с выпуском на рынок нового продукта, гарантируются ноу-хау, лежащими в основе нового продукта. На первом, начальном этапе появления нового продукта на рынке сбыта спрос на продукт банка не очень чувствительно реагирует на повышение уровня ставок и тарифов.

На втором этапе «продолжительности жизни» продукта важным критерием конкурентоспособности становится опыт, накопленный в области продаж. Возрастающие объемы реализации обеспечиваются за счет расширения пунктов продажи и, что немаловажно, возрастают возможности выбора для клиентов. Важными факторами конкурентоспособности данного продукта становятся возможности обеспечения быстрого обслуживания клиентов, а также предоставление клиентам базовой услуги в различных модификациях. Например, если два банка конкурируют за ограниченное число клиентов на данной территории, причем один банк предлагает своим клиентам открытие текущих счетов, а другой банк — текущих счетов, по которым клиенты могут получать ссуды в форме овердрафта, а также

чековые книжки, пластиковые карты, месячные отчеты о движении средств на их счетах и выписки об остатке средств на счете в любой момент времени через банкомат, то очевидно, что потенциальные клиенты предпочтут второй банк первому.

На третьем этапе «продолжительности жизни», когда продажи становятся массовыми, возрастает эластичность и «чувствительность» спроса и уровня цен, и все более исходными при покупке услуги становятся цены, по которым реализуется данный продукт на рынке. Требования покупателей в отношении качества обслуживания стабилизируются, складывается определенная коммуникационная система на рынке сбыта. Возможные источники приобретения продукта становятся общеизвестными.

Все это означает, что на уровень затрат существенное влияние оказывает место нахождения анализируемого продукта на кривой его «жизни» в данный, конкретный момент времени. Вместе с тем анализ «кривой жизни» продукта указывает, что сложившееся на основе фактических затрат сравнительное положение на рынке сбыта (что, в сущности, может означать и преимущества, и невыгодное положение по сравнению с аналогичным продуктом других банков) за счет дополнительных затрат, связанных с организацией сбытовой сети, в большей или меньшей степени может претерпеть изменения. Опыт показывает, что доля затрат на организацию сбыта возрастает в составе всех расходов по реализации продукта обратно пропорционально «возрасту» данного продукта.

С точки зрения анализа «кривой жизни» продуктов целесообразно увеличивать продажи тех продуктов, которые находятся еще на начальном этапе своего развития. Развитие же продаж продуктов, или уже достигших пикового момента своей кривой, или спрос на которые на рынке сбыта вступил в фазу стагнации, обычно требует таких затрат и такой их структуры затрат, при которых невозможно достигнуть высокого уровня

конкурентоспособности. Однако по отдельным услугам, и прежде всего тех, в которых значительный упор делается на традиционные банковские технологии, эффективность может поддерживаться сложившимися масштабами продаж.

Для планирования «жизненного цикла» нового продукта решающее значение имеет жизненный цикл самого клиента. Переходы от одной стадии жизненного цикла к другой, равно как и некоторые другие важные события в жизни клиента, создают возможности для предложения ему новых видов банковских продуктов. Эти события называют «переломными точками» (trigger point). К их числу применительно к розничному клиенту относятся: окончание школы, женитьба, покупка дома, продвижение по службе, рождение детей, смена места жительства, получение капитала, уход на пенсию, смерть супруга и т.д.

На каждом конкретном этапе возникают потребности, связанные с определенными финансовыми возможностями.

Доля участия на рынке сбыта продукта.

Поскольку эффективность продаж может быть оценена только рынком, то важнейшим показателем конкурентоспособности конкретного продукта является удельный вес, занимаемый банком в объеме данных услуг, оказываемых всеми банками. Дело в том, что можно прийти к различным выводам в зависимости от разного удельного веса:

- в объеме данного вида банковской деятельности всей банковской системы;
- в объеме конкретного банковского продукта;
- в разных сферах деятельности банков.

Таким образом, доля участия на рынке сбыта является категорией с различным содержанием, и выбор метода ее определения зависит от цели исследования. В масштабе банковской системы или вида деятельности, доля участия на рынке сбыта прежде всего дает информацию для

макроэкономического обоснования развития тех или иных видов услуг; анализ участия в развитии рынка конкретного вида услуг важен для самих банков.

Определение доли участия на рынке сбыта может осуществляться:

- в разрезе определенного вида деятельности банков (по однородным услугам, например, объем кредитования или объем вкладов, определение данного показателя может производиться только в стоимостной оценке);
- в отношении конкретного вида продукта (в натуральном или стоимостном выражении), например, количество выданных депозитных сертификатов;
- в разрезе отдельных сегментов рынка, например, в группе потребителей, имеющих определенный уровень доходов или демографические особенности.

После определения наиболее простых показателей, характеризующих масштабы рынка, необходимо постепенно углублять анализ в отношении продаж комплексных продуктов, ибо один и тот же продукт, входящий в разные пакеты, может оказаться полезным для других групп покупателей.

Количественное определение доли участия на рынке сбыта предполагает выявить и учитывать те демографические, социальные и экономические факторы, которые оказывают влияние на отдельные сегменты рынков. Количественная оценка некоторых из этих факторов (например, ожидания покупателей в части валютного курса) связана с немалыми трудностями.

Определение и прогноз доли участия на рынке сбыта дают важную для инновационной политики банка информацию. Дело в том, что по-разному следует оценивать возможности развития банка, когда участие его уже сравнительно высоко или имеет возрастающую тенденцию и когда банк только намеревается появиться на том или ином рынке продаж, не имея еще «веса». С иными расходами и риском связаны стремления банка удержать

уже освоенный рынок или несколько повысить свое участие, а также создать или «завоевать» новый рынок сбыта.

«Глобальное» участие на определенном рынке сбыта может быть очень незначительное, но если правильно определить объективно существующие ниши рынка, то участие банка в формировании общей конъюнктуры может существенно возрасти. Предположим, например, что в каком-то регионе доля нашего банка в продаже пластиковых карт очень мала, и она никак не может повлиять на конъюнктуру спроса. Однако выявляется, что в определенном сегменте данного рынка, скажем, в реализации кредитных карт, доля банка может быть очень высока. В этом случае имеются предпосылки для создания на этом рынке продаж конкурентоспособных условий в целом. С точки зрения увеличения доли участия на рынках продаж имеют преимущества те инновационные стратегии, которые обновляют продуктовый ряд при сравнительно небольших затратах и высокой ценовой конкурентоспособности.

Концентрация рынка продаж продукта.

Показатель степени концентрации рынка отвечает на вопрос о том, в какой мере реализация новых продуктов банков может опираться на базисные рынки сбыта. Степень риска, связанного с продажами новых продуктов, может быть уменьшена в случае, если имеются предпосылки для такой концентрации рынков сбыта, которая согласована с имеющимися ресурсами банка. Базисный рынок сбыта является не только характеристикой количественных пропорций, но и одним из условий эффективных продаж новых продуктов.

В территориальном аспекте концентрация рынка продаж характеризуется местами массового спроса. Однако концентрация рынка имеет не только региональный аспект. Она может также характеризовать концентрацию покупателей или же отвечать на вопросы о том, имеется ли постоянный круг покупателей и какова их доля в общем составе

покупателей. Концентрация же рынка сбыта у потенциальных конкурентов показывает, какие у них базисные рынки и как последние изменяются. Понятие концентрации рынка связано с уровнем специализации банка. Обычно специализированный банк направлен на рынок сбыта с высокой концентрацией. И, наоборот, политика продажи широкого ассортимента продуктов ориентирована на рынок сбыта с низкой концентрацией.

Общим следует считать мнение, согласно которому продажа принципиально новых продуктов, как правило, требует проведения более концентрированной и целенаправленной политики сбыта, равно как и более концентрированных рынков сбыта, чем реализация традиционных продуктов. Разумная дифференциация в сущности равнозначна снижению риска, связанного с продажами.

Предпочтение следует отдавать тем направлениям инновационного развития, которые в зависимости от характера рынка сбыта конкретного продукта сочетаются с концентрацией рынка. Степень концентрации рынка должна гарантировать хотя бы такой объем продаж, который обеспечивает условия для функционирования банковской инфраструктуры, включая создание сети продаж. Развитие сети продаж считается перспективным и в том случае, когда она гарантирует образование такого базисного рынка, а в рамках последнего — такого круга покупателей, которые способствуют росту экономических показателей банка. Структура продуктовой линейки банка считается перспективной, если наряду с формированием базисных рынков она гарантирует условия и для образования рынков сбыта новых продуктов.

Инфраструктура по обслуживанию рынка продаж нового банковского продукта.

Инфраструктура по обслуживанию рынка новых банковских продуктов представляет собой совокупность всех тех экономических и организационных факторов, которые прямо влияют на уровень продаж, не

затрагивая содержание самого продукта.

Инфраструктура по обслуживанию рынка продаж включает:

- организацию системы сбыта продукта;
- связь (коммуникацию) с покупателем;
- систему обслуживания покупателей;
- службу информации банка, созданную для покупателей;
- деятельность по рекламе нового банковского продукта.

Практика показывает, что удельный вес работ по обеспечению продаж новых продуктов растет как по отношению к операционным затратам банка, так и по сравнению с ценой продукта. Зависимость темпов продаж в современных условиях от состояния инфраструктуры по обслуживанию рынка постоянно возрастает. Более того, на рынки сбыта ряда новых продуктов можно выйти лишь через предварительно созданную инфраструктуру. Это в первую очередь касается электронных банковских технологий.

Исследование сети распределения банковских продуктов является на сегодня важнейшей задачей для экономико-организационного развития банка. Речь идет одновременно об адаптации каналов сбыта к различным категориям банковской клиентуры и о сокращении связанных с этим издержек. Сегментирование сетей распределения, направленное на сокращение издержек, может привести к разработке новых подходов в области продаж, важнейшими среди которых являются:

- адаптация размеров и организационной структуры пунктов продажи к ожиданиям клиентов;
- развитие способов сбыта, направленных на улучшение условий продажи;
- использование внешних каналов сбыта, позволяющее увеличивать объем предложения путем заключения соглашений о партнерстве (это

особенно важно для небанковских кредитных институтов, не имеющих развитой сбытовой сети);

– расширение предложения услуг по своим собственным каналам за счет развития методов прямых продаж, использование центров приема телефонных обращений клиентов (call-центры), сеть Интернет и другие способы передачи информации.

Одна из главных задач инновационной политики в области развития инфраструктуры состоит в том, чтобы предложить руководству банка продуманную и последовательную стратегию развития различных каналов сбыта, которая исключала бы раздробление усилий и средств на реализацию отрывочных и разрозненных инициатив.

Показатели, характеризующие инфраструктуру по обслуживанию рынка, могут быть представлены в двух аспектах. Во-первых, как общие условия и предпосылки, необходимые для эффективной реализации на рынке сбыта определенного продукта, т.е. как услуги по доведению конкретного продукта, полностью удовлетворяющего запросы покупателя. Во-вторых, в виде условий по организации конкурентоспособного механизма продаж на различных рынках и, в первую очередь, на базисных рынках.

В вопросе освоения новых рынков сбыта и сохранения уже завоеванных позиций прежде всего для тех продуктов, продажи которых находятся на стадии динамичного развития, немаловажное значение имеет четкая работа филиалов и отделений банка. Исходя из теории инновационного менеджмента, считается неперспективным такое направление развития, в результате которого появляется необходимость одновременно осуществлять продажи нескольких новых продуктов на разных новых рынках (или в равных частях одного рынка) сбыта. Дело в том, что в этом случае возникают значительные дополнительные затраты по реализации и дополнительные потребности в ресурсах, которые обычно не могут быть в полной мере удовлетворены. Например, удельные расходы,

связанные с рекламой некоторых новых банковских продуктов, многократно превышают соответствующую статью расхода в пределах освоенных рынков.

Рыночная эластичность и стабильность продаж.

Эластичность и стабильность являются важной характеристикой рационального функционирования любой экономической единицы и любой хозяйственной организации, в том числе банка. Они выражают способность оперативно действовать, способность принимать меры адекватного характера на изменения рыночной конъюнктуры.

Требования, предъявляемые к эластичности, различны по величине и характеру в отношении разных видов деятельности банка, разных услуг и связаны с особенностями кривой «продолжительности жизни» продукта.

Эластичность играет и ценоформирующую роль, и довольно значительную роль в определении конкурентоспособности банковского продукта. Ценовая эластичность определяет чувствительность клиентов банка и потенциальных покупателей к изменениям в процентных ставках и тарифах, что определяет динамику продаж, возможности рыночного маневра. Оценить степень ценовой эластичности можно с помощью коэффициента эластичности, который отражает процентное изменение одной переменной в ответ на процентное изменение другой.

Ценность банковских продуктов, субъективно воспринимаемая клиентами, так же важна для установления цен, как и уровень операционных издержек. Для выявления эластичности спроса клиентов используют метод сопряженного анализа, заключающийся в том, что опрашиваемым клиентам предлагается на выбор 15-20 пар банковских продуктов. Они должны сопоставить преимущества и недостатки каждого предложения и выбрать из двух одно.

За счет подобных манипуляций банк может безболезненно (т.е. без потери клиентов) увеличить цену некоторых услуг, предоставив клиентам

дополнительное обслуживание.

Способность руководителей банка принимать решения и действовать в соответствии с тенденциями рынка является функцией многих факторов, анализ которых дает возможность оценить степень динамичности инновационных процессов. Для этого может быть предложен следующий примерный круг показателей:

- доля тех мощностей и ресурсов банка, которые могут быть направлены на внедрение новых видов продуктов;
- время, затрачиваемое на разработку нового продукта;
- доля новых продуктов, соответствующих международным стандартам;

Динамику этих показателей целесообразно сравнить с изменением соответствующих показателей у ведущих в профилирующей области услуг банков, для того чтобы выяснить, приближают ли нас наши наметки развития к тем позициям, которые занимают на рынке сбыта банки-конкуренты, или, наоборот, удаляют.

Поскольку быстрая и эластичная приспособляемость к новой среде является важным условием создания и сохранения конкурентоспособной позиции на рынке сбыта, постольку необходимы анализ роста степени эластичности банка в результате реализации инновационной политики. Тогда, когда рациональные условия для обеспечения эластичности созданы, желательно развивать продажи продуктов с довольно короткой «продолжительностью жизни», кривая которой сначала резко возрастает, а потом интенсивно падает. Развитие продаж таких продуктов считается перспективным до тех пор, пока обеспечиваются необходимые для конкурентоспособности условия эластичности.

В отличие от вышеизложенного, развитие продаж новых продуктов с более высокой «продолжительностью жизни», кривая которой как бы растянута и более сглажена, обычно предъявляет менее высокие требования

в отношении показателя эластичности. Это связано с более продолжительной окупаемостью вложенных средств, весьма ограниченной возможностью смены банковских технологий, стандартным характером осуществляемых операций, низкой взаимозаменяемостью.

Таким образом, процесс изучения и формирования на этой основе наиболее эффективных компонентов стратегического инновационного потенциала кредитных организаций является обязательным условием для выбора и реализации наиболее выгодных и привлекательных стратегий инновационного развития коммерческих банков.

2.3. Инновационные технологии и IT-маркетинг как составные элементы инновационного комплекса коммерческого банка

Двигателем всей банковской системы сегодня становится розничное банковское обслуживание (ритейл). Многие банки, имеющие прочные позиции в сфере розничных банковских услуг, рассматривают этот бизнес как источник стабильных доходов и как нишу, в которой можно «укрыться» в трудные времена. Принципы банковского ритейла начали формироваться на западе в 70-80 годы и выражали тенденцию к индивидуализации массовых услуг. Дерегулирование банковской деятельности в Америке в последние два десятилетия привело к тому, что крупные, в основном инвестиционные банки, начали скупать розничный бизнес небольших банков и осуществлять экспансию в разные сектора финансового рынка, предлагая своим клиентам кроме традиционных банковских продуктов, услуги по страхованию, консультированию, финансовому планированию, пенсионному обслуживанию, доверительному управлению и прочие услуги по принципу «одного окошка».

Начало ритейлу было положено в начале 70-х годов, когда американский «Уэллс Фарго Бэнк» разработал «золотой счет» Уэллс Фарго

— пакет услуг, включавший чековый счет с неограниченными выписками чеков, кредитную карту, индивидуальный сейф, льготные ставки по ссудам, специальный сберегательный план и другие услуги. За один месяц было открыто более 7000 таких счетов, а это в 3 раза больше, чем открывалось обычных счетов.⁸³

Следующей причиной активного освоения банками рынка ритейла связано с вступлением в действие требований к размеру капитала, устанавливаемых Базельским соглашением II.

Внедрение «Базель II» в российских кредитных организациях заставляет банки эффективнее управлять своими рисками, что приведет к повышению эффективности системы информационной безопасности. После перехода на "Базель-2" российские банки не сразу увидят положительный эффект. Российским банкам после перехода на "Базель-2" по стандартному варианту придется иметь больший, нежели сейчас, капитал. Дело в том, что банкам придется дополнительно рассчитывать операционный риск, и не обязательно, что в этом случае поможет более предметный взгляд на активы с точки зрения рейтинговых агентств. Ведь далеко не все российские компании имеют международные рейтинги. Следовательно, нашим банкам, чтобы соответствовать нормативу достаточности, придется иметь больший уровень капитала. Хотя "Базель" направлен на то, чтобы банки держали в резерве только тот капитал, который позволяет покрывать фактические риски.

Однако требования «Базель II» предназначены в основном для крупных банков, поскольку малым банкам не понести столь значительные инвестиции на его внедрение и расходы на его поддержание. Затраты на переобучение и приобретение необходимой техники для них будет более чувствительны.

Если рассматривать изменения в краткосрочной перспективе, то, безусловно, для того чтобы считать нормативы по-новому, используя статистические методы, банкам понадобятся новые системы, обученные

специалисты. Наверное, это и будет логично, банки заложат свои расходы в цену кредита.

Одним из главных препятствий к переходу на «Базель II» для российских банков является отсутствие комплексной системы управления рисками. Выполнить требования «Базель II» смогут далеко не все кредитные организации. По данным аналитического центра InfoWatch в 2009 году их количество вряд ли превысит 10-15 банков.

Однако в январе 2006 года Банк России выпустил стандарт по IT-безопасности, представляющийся разумной альтернативой для банков, которым не нужен выход на международные рынки. Стандарт является настоящим прорывом в решении проблемы IT-безопасности.

Стандарт Банка России, прежде всего, направлен на формирование уровня информационной безопасности, достаточного для противостояния угрозам системного кризиса и обеспечения эффективности ликвидации последствий отдельных инцидентов и их влияния на операционные, кредитные и иные риски.

Одной из основных целей разработки ряда стандартов ЦБ РФ в области информационной безопасности является предотвращение и (или) снижение ущерба от инцидентов информационной безопасности. Поэтому их правильное применение способствует, в том числе, снижению рисков утечки информации о клиентах. Необходимо учитывать, что внедрение указанных стандартов ЦБ РФ может потребовать изменения внутренних бизнес-процессов организации. В связи с этим, необходимо тщательно планировать соответствие внутренним процессам организации, которое декларируется в рассматриваемых стандартах модели управления информационной безопасностью. В противном случае, положительный эффект от внедрения стандарта может быть потерян.

Стандарт Банка России сегодня носит рекомендательный характер. Банковская система в России, по сравнению с развитыми странами, еще

очень слаба. Кроме того, есть еще недоверие населения к банкам, что может быть решено посредством внедрения Стандарта, которые повлияет на компетенцию и деловую состоятельность банков.

Внедрение стандарта, казалось бы, в большей степени должно определяться желанием банков избежать дополнительных проверок со стороны ЦБ. Однако Стандарт может стать для банков и маркетинговым инструментом, а для крупных кредитных учреждений – переходным этапом присоединения к «Базель II».

Несмотря на всю популярность темы перехода на «Базель II», говорить об этих стандартах в целом пока не очень актуально. Сейчас имеет смысл говорить только о первом компоненте "Базеля-2" - минимальном требовании к капиталу.

Сейчас все банковские активы делятся всего лишь на пять групп, и внутри этих групп к каждому клиенту применяется очень глобальный и одинаковый подход. Очевидно, что такие правила приводят к тому, что банки должны иметь большой капитал для покрытия своих рисков. В России, а кое-где и в Европе, которая еще не вся перешла на стандарты "Базеля-2", действует именно эта система.

Если говорить о стандартизированном подходе к переходу на "Базель-2", то трудностей не возникнет у российских банков. В этом случае даже не потребуется специальное техническое переоснащение.

Совсем другое дело при реализации продвинутого подхода. То есть когда потребуется рассчитывать кредитный риск на основе внутренних рейтингов. Дело в том, что внутренние рейтинги - это внутренняя статистика. Трудность заключается в том, что ее сначала нужно накопить, а затем нужно научиться обрабатывать. Безусловно, "Базель" дает и формулы, и методику, однако, конечно, придется покупать определенное программное обеспечение. Впрочем, главное все равно в накоплении массива информации, которого сейчас нет. Хотя уже сейчас в России есть банки, которые даже в этом

компоненте являются достаточно продвинутыми. Так например ритейловые банки, такие банки объединяют выданные кредиты в портфели и рассчитывают риски не для каждого отдельного клиента, а для целой группы. В таких банках уже сейчас накапливается необходимая статистическая информация.

Стандарты, описанные в "Базеле-2", увидели свет с подачи американских банков. Именно там стали впервые высказываться о том, что неплохо бы снизить размер капитала, необходимого для покрытия рисков. Им казалось, что банки резервируют слишком большой капитал, хотя его можно было бы использовать более эффективно. Следом за этим была проведена большая работа для изучения проблемы. И теперь ясно, что идея "Базеля-2" заключается в том, чтобы банки формировали капитал только под фактические риски. То есть "Базель-2" направлен на то, чтобы дать банкам возможность накапливать резервы только в таких объемах, которые действительно необходимы.

Именно поэтому эти стандарты такие сложные и именно поэтому переход к ним также, как окажется, будет весьма медленным и постепенным.

Говоря о базовом или продвинутом подходе (подходе, основанном на внутренних рейтингах), то внедрение "Базеля-2" в России - вопрос отдаленного будущего. Дело в том, что стандартизированный подход не предполагает каких-либо глобальных изменений и, следовательно, глобальных трудностей при его внедрении. Тем не менее даже этот подход предполагает более детальное изучение банками своих активов.

В период с 1.03.2006 по 1.04.2006 проводилось исследование Российской исследовательской компании InfoWatch. Были поставлены задачи выяснить степень подготовленности российской банковской системы к внедрению «Базель II», влияние «Базель II» на конкурентоспособность российских банков, а также общее ожидание от внедрения этих принципов в России.

В процессе сбора первичных статистических данных участвовали представители 34 российских кредитно-финансовых организаций, заполнившие онлайн-анкеты. Ровно половину (50%) респондентов представляли небольшие банки, количество компьютеризированных рабочих мест в которых не превышает 1 тысячу.

Следует отметить, что только 9% респондентов полагают, что соглашение «Базель II» отрицательно скажется на конкурентоспособности банковского сектора, в то время как существенная доля анкетированных (18%) уверена, что преимущество в результате реализации положений нового стандарта получают лишь крупные организации.

По мнению экспертов Национального Банковского Журнала, такая точка зрения может мотивироваться убеждением, что крупные банки в состоянии применять более сложные методы оценки рисков и, следовательно, смогут убедить регулирующие органы в том, что им достаточно резервировать меньшие объемы капитала, чем того требует стандартная методика. Однако такая аргументация не имеет под собой научных обоснований и продиктована в первую очередь страхом небольших банков перед ресурсоемкостью проектов по реализации положений «Базель II».

Рассмотренные источники дают возможность утверждать, что национальный банковский сектор в целом воспринимает соглашение «Базель II» позитивно, хотя и не без некоторой неприязни. Основным фактором, заставляющим российские банки «не любить» «Базель II», является высокая ресурсоемкость данного нормативного акта. Наименее заинтересованными в «Базель II» являются малые банки, которым предстоит провести наиболее серьезную модернизацию своей системы управления, чтобы ориентировать ее на риски.

Очевидно, что большая часть банковского сектора вообще не готова к введению комплексной системы управления рисками.

Дополнительную проблему для национального кредитно-финансового сектора представляет неуправляемость рисков, связанных с репутацией. Подавляющее большинство банков не учитывают угрозы собственной репутации. Между тем, эти угрозы могут явиться прямым следствием успешной реализации операционных рисков.

Несмотря на все выявленные недостатки, большая часть российских банков с 2006 года ввсю планировала использовать информационные продукты, позволяющие управлять операционными рисками. Другими словами, к 2009 году финансовые компании планировали подойти во всеоружии. Однако очевидно, что этого не произошло, иначе бы кризис не привел к такому плачевному состоянию нашу банковскую систему. Несмотря на положительное восприятие, ни один банк не имеет комплексной системы управления рисками, требуемой соглашением «Базель II».

Можно сделать вывод, что в ближайшие годы российские банки будут усиленно работать над проектами в сфере управления операционными рисками.

В любом случае, время показало важность и своевременность внедрения принципов «Базель II», сейчас мы можем наблюдать сильное ослабление тех российских банков, которые не использовали предложенную комплексную систему управления рисками.

Необходимость внедрения банками систем управления рисками с учетом требований Базеля II говорит о том, что любой сбой в ИТ-инфраструктуре моментально приводит к реализации риска события в случившийся инцидент. Поэтому в ведущих мировых банках, где уже давно отлажены бизнес-процессы, связанные с управлением кредитными, рыночными и прочими видами риска, на первый план вышло управление ИТ-рисками, как фундаментальной составляющей всех остальных угроз и основы нововведений, касающихся операционных рисков, в соглашении Basel II.

Исследование компании Accenture показывает, что банк с активами в 200 млрд. долларов при использовании соответствующей по функциональности ИТ-системы по управлению рисками может достичь экономии в 265 млн. долларов (в том числе за счет сокращения издержек на поддержание многочисленных баз данных и совместного использования аналитических средств). Но это в идеальном случае. Однако высокая стоимость подобного решения приводит к тому, что среди 97 американских банков, опрошенных аналитическим агентством Gartner, около половины не интегрируют системы управления операционными рисками и инструменты оценки эффективности бизнеса. Только одна треть совместно учитывает риски и взаимоотношения с клиентами.

Возможные риски на рынке могут побудить так называемые корпоративные банки переместить свои стратегические акценты с предоставления ссуд компаниям и инвестирования в частный капитал на более стабильное обслуживание частных лиц. В целях активного освоения новых рынков банки сегодня стремятся к консолидации капитала через покупку розничных банков, что позволяет им расширить ассортимент розничных продуктов, осуществить быструю экспансию на региональные рынки, а также выйти на новые рынки.

Розничное кредитование выгодно сейчас, если банки будут покупать и использовать программный комплект «Финансовый риск-менеджер» с учетом требований Базеля II. ПК «ФРМ» обеспечивает автоматизацию профессиональной деятельности риск-менеджеров и финансовых аналитиков. Формирование данной программы происходило вместе с развитием отечественного банковского бизнеса. Так, постепенное добавление новых функциональных блоков было обусловлено всё возрастающими требованиями к качеству риск-менеджмента в российских банках. В настоящее время ПК «ФРМ» - это мощный профессиональный инструмент. Являясь офисным приложением, он предоставляет

пользователю возможность создавать собственные методики анализа без применения языков программирования. Соглашения и подходы Базельского комитета по банковскому надзору (Базель II) к оценке достаточности капитала банков обуславливают и подтверждают актуальность и необходимость оценки различного вида банковских рисков.

Тем самым, банк, который имеет отлаженную систему базы данных и программное обеспечение с учетом требований Базеля II, имеет возможность стать более конкурентоспособным, так как сможет сократить свои риски.

Необходимо уберечь от поверхностного понимания сути банковского ритейла, которое подчас сводится только к формам массового обслуживания физических лиц. По своей сути банковский ритейл - новый тип организации банковской деятельности, в котором розничный клиент - это не однородная масса, а различающиеся своими индивидуальными особенностями объекты обслуживания, и банковская политика выстраивает продуктовую и сбытовую стратегию сообразно потребительским предпочтениям всех типов клиентов.

Эффект от ритейла выражается в основном в росте числа привлеченных клиентов и главным образом росте лояльных клиентов, на которых держится весь ритейловский бизнес. В соответствии с принципом Парето считается, что 20 процентов лояльных клиентов приносят 80 процентов всего дохода компании.

Ритейл связан также с реализацией синергетического эффекта. Каждый дополнительный пункт массовых продаж дает возможность расширять не только реализацию услуг непосредственным пользователям, но и расширять продажу сопутствующих и дополнительных услуг взаимосвязанным клиентам. За счет увеличения на 10 процентов числа розничных пунктов продаж, объем продаж увеличивается в среднем на 20 процентов. Синергетический эффект также проявляется в том, что обслуживание частных лиц позволяет обеспечить сравнительно стабильный приток доходов по сравнению с обслуживанием корпоративных клиентов и операциями на

фондовом рынке.

В целом ритейл мало что меняет в банковском бизнесе и проявляется в основном в деталях. Но эти детали носят принципиальный характер и характеризуют переход от лозунга «то, что хотим продавать» к лозунгу «то, что будет продаваться». В таблице 2.2 представлены основные принципы традиционного банковского обслуживания и принципы, отражающие суть ритейла.

Однако принципы ритейловского бизнеса плохо сегодня работают. Большинство клиентов не хотят использовать принцип «одного окна», они готовы жертвовать временем на поиск банков и, используя Интернет, подобрать наиболее выгодные условия кредитования, открытия и обслуживания счета, страхования, игнорируя призывы банков покупать услуги в одном «пакете» в соответствии с принципами продаж в супермаркете. При этом банки плохо владеют современными методами стимулирования продаж, приемами удержания лояльного клиента, не используют гибкое ценообразование.

Обслуживание клиентов в большинстве розничных банков оставляет желать лучшего. Сегодняшние банки не приспособлены к индивидуальному обслуживанию массового клиента. Прототип современного ритейловского банка, осуществляющего обслуживание своих клиентов в лице фронт-офисов — это центры финансового консультирования и продаж, а для стандартных операций использующих системы банковского самообслуживания клиентов и банковского биллинга (технические средства приема денежной наличности).

Услуги подбираются для каждого сегмента клиентов таким образом, чтобы один продукт был дополняющим (перекрестная продажа) или альтернативным (кросс-продажа).

Сегодня в экономической литературе широко обсуждается одна из проблем современного розничного бизнеса - возможно ли обеспечить

индивидуальное обслуживание клиентов в условиях массовых продаж услуг. Особенно активно начали обсуждать эту тему с приходом на страницы научных журналов и банковских сайтов технологии CRM.

Таблица 2.2. Сравнение принципов традиционного банковского обслуживания и принципов построения банковского ритейла²⁵

<i>Признаки</i>	<i>Принципы традиционного банковского обслуживания</i>	<i>Принципы банковского ритейла</i>
Отношение — «покупатель-продавец»	Господствует продавец Универсальный подход	Господствует покупатель Индивидуальный подход
Менталитет продавца	Психология исключительности, хозяина положения	Психология продавца крупного торгового супермаркета
Фактор мобильности	Поиск наиболее выгодных условий в разных кредитных учреждениях	Гибкое обслуживание по технологии «одного окна»
Методы продаж	Стационарные продажи	Дистанционные и прямые продажи
Информационное взаимодействие	Покупатель сам ищет информацию о продукте и банке	Создание информационно-справочной системы, колл-центра, CRM-решения

В ряде публикаций отстаивается тезис о несовместимости сохранить конкурентные преимущества персонального подхода при переходе к широкому ритейлу. Однако такой подход ограничивает возможности наращивания ресурсного потенциала банка за счет увеличения лояльных клиентов. Появление CRM как раз и является попыткой решить задачу персонализации обслуживания в связке с преимуществами массового обслуживания. Современные банковские технологии рассчитаны как раз на массового потребителя, в противном случае возникает вопрос о сроках их окупаемости. Большинство банков исходят из пресловутого принципа: применение индивидуальных технологий оправдано лишь при условии, если клиент представляет интерес для банка с точки зрения объема операций.

Подтверждение нашей точки зрения о необходимости индивидуализации банковского обслуживания независимо от специализации

²⁵ Зверев О.А. инновационная политика коммерческих банков : автореф. дис. ... докт. экон. наук : 08.00.10. - М., 2008.

банка мы находим в интервью ведущего специалиста крупнейшей компании по разработке новых финансовых технологий Cisco Systems МакКворри К. «Клиенты все чаще хотят получать персональные, эффективные, полезные услуги в любом месте и в любое время. Их все чаще раздражает неэффективность, вызываемая отсутствием взаимодействия и единого хранилища данных...» и далее «...современному отделению мало быть местной «витриной» банка. Оно должно стать полноценным механизмом, поддерживающим нужный уровень персонализации финансовых услуг для всех клиентов, предлагающим финансовые консультации и полезные сервисы, адаптированные к индивидуальным потребностям заказчиков. Только так можно повысить удовлетворенность клиентов и предложить им ценные, прибыльные услуги».²⁶

Перечисленные проблемы остро ставят вопрос о подготовке специалистов, способных осуществлять не только стандартные операции, но также умеющих вести переговоры с массовым клиентом, знать психологические тонкости взаимоотношений между продавцом и покупателем. От этого во многом зависит успех ритейловского банка. В учебные планы и программы подготовки банковских специалистов необходимо шире включать вопросы организации ритейловых продаж банковских продуктов.

Двигателем всей банковской системы и главной составной частью банковского ритейла становится потребительское и ипотечное кредитование. Сегодня каждый 10-й трудоспособный житель России хотя бы раз брал кредит в коммерческом банке. Развитие кредитования населения, несомненно, положительное явление. Растущий небывалыми темпами рынок розничных банковских услуг развивающихся стран, в том числе России, позволяет все большему числу людей повысить уровень своего достатка за

²⁶ МакКворри К. Банковское отделение будущего. // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке.- № 2/2006

счет банковских кредитов.

На кризисные тенденции может существенно повлиять отсутствие подготовленных кадров и слабое техническое и информационное оснащение розничного бизнеса. Сегодня развитие филиальной сети банков не отстает от роста спроса населения на банковские услуги. Нормально оснащенных банковских офисов в России сейчас не более 3-4 на 100 тыс. человек. Открытие нового филиала - всегда затратный проект. Окупаемость может быть обеспечена только при наличии массового платежеспособного клиента и при достаточном объеме банковских операций. На рынке экспресс-кредитования для покрытия расходов на создание офиса продаж требуется выдать кредитов примерно 150-200 тыс. заемщикам. Чтобы выйти на эти параметры банки начинают внедрять высокодоходные, инновационные стратегии.

Если рассматривать дополнительный офис банка как канал доставки банковских услуг, то ролью его остается - и, видимо, долго будет оставаться неизменной - продажа банковских продуктов в режиме прямого общения с клиентом. При этом меняется не роль отделения как такового, а спектр услуг, которые выгодно через него предоставлять.

Поставщики финансовых услуг любого масштаба всегда заинтересованы в целенаправленном и гибком построении взаимовыгодных отношений с клиентами с использованием различных каналов сбыта. С технической стороны это предполагает грамотное построение ориентированных на потребности клиента информационных систем. Другим важным фактором является персонал, осуществляющий обслуживание клиентов. Будучи повседневной практикой, многоканальная система банковского обслуживания (МСБО) может стать прочным связующим звеном между банком и клиентом.

С изменением потребностей частных клиентов изменились и общие требования к поставщикам финансовых услуг. Клиенты хотят теперь

свободно выбирать - как, когда и где вступать в контакт со своим банком. Все большее распространение получает банковское обслуживание в режиме онлайн. Дальнейшее увеличение числа пользователей зависит от способности поставщиков финансовых услуг гибко реагировать на потребности своих клиентов. Это условие касается и кредитных учреждений, которые уже имеют телефонные центры обслуживания для предоставления стандартизированных услуг и эффективный онлайн-доступ. Кредитные учреждения Западной Европы расходуют пятую часть своих инвестиций на развитие обслуживания через Интернет, самообслуживания и мобильного банковского обслуживания.

Предложение различных путей доступа к банковскому обслуживанию дает клиенту возможность определять формат отношений с поставщиком финансовых услуг. Если в классических филиальных операциях он связан с местом и временем работы своего банка, то теперь может сам решать, когда и где совершать операции с банком. Кроме того, клиент выигрывает от быстрого осуществления банковских операций с помощью современных способов доступа, например, Интернет позволяет это сделать круглосуточно и в выходные дни. С предложением различных каналов сбыта повышается качество консультаций: через телефонный центр, центр обслуживания клиентов или по Интернету клиент может в любое время быстро и без проблем получить информацию, предложение или помощь, независимо от того, где он находится.

Банки, в свою очередь, используя различные каналы для контактов, получают более полную и точную информацию о клиентах и их потребностях. Так, использование онлайн-инструментов помогает определить их инвестиционные предпочтения. Информация собирается и уточняется при активном опросе клиентов, например, по телефону. Объединение полученных по всем каналам сведений создает общую картину и, как следствие, приближает клиента к банку.

Хорошо организованное использование различных каналов сбыта позволяет снижать расходы и одновременно увеличивать сбыт. Знание интересов клиента позволяет персонализировать информацию, направлять предложения, отвечающие его запросам. Различные группы потребителей получают нужные им конкретные предложения более оперативно, чем при контактах иного рода, например с помощью почтовых отправок. Кроме того, прямой сбыт требует значительно меньших затрат и в то же время повышается вероятность генерирования интереса к продукту и значительного увеличения сбыта.

Для обеспечения успеха МСБО необходимо, во-первых, разработать четкую стратегию, направленную на приведение в соответствие потребностей клиентов с деловой моделью и расходами; во-вторых, необходимо обеспечить эффективное привлечение клиентов с использованием всех путей доступа.

При организации многоканального обслуживания с использованием различных путей доступа решающим фактором являются потребности специфических потребительских групп. Стратегия должна быть направлена на удовлетворение конкретных потребностей клиента с учетом возникающих в связи с этим расходов. Одновременно банки, осуществляющие прямое обслуживание, должны определить способы обслуживания клиентов «на местах». Если, например, речь идет о долгосрочном финансовом планировании, обеспечении по старости, то в этих случаях клиенты, как и ранее, предпочитают личные переговоры. Здесь можно либо пойти на создание сети для консультаций и сбыта, требующей интенсивных расходов и затрат времени, либо использовать уже имеющиеся структуры и ноу-хау независимых и профессиональных партнеров по кооперации. В последнем случае, наряду с дополнительными услугами для клиента, банк имеет относительно низкие расходы и большие возможности сбыта.

Успех МСБО зависит от того, насколько компетентным банк

покажется клиенту при общении с ним по всем контактными каналам. Если клиенту при каждом общении приходится заново рассказывать о своих потребностях, то он предпочтет классического банковского консультанта, который будет знать его ситуацию и заботиться о его потребностях.

Современные отношения с клиентом предполагают создание для него максимально высокого уровня услуг в духе «модели партнерства». Если клиент заподозрит, что сотрудник банка стремится продать ему тот или иной продукт без учета его потребностей, он потеряет доверие к банку. Поставщик финансовых услуг должен обслуживать клиента индивидуально, ориентируясь исключительно на его потребности и предлагая оптимальное решение.

Наряду с четкой стратегией, большое значение для успешной МСБО имеют такие факторы, как развитие информационной технологии (IT) и кадровый потенциал. Важное значение имеет формирование структуры IT, и прежде всего интеграция отдельных IT-систем в единую интеллектуальную систему, поскольку разрозненная информация о клиенте не может создать общего представления о нем, и в этом случае ни банк, ни клиент не могут рассчитывать на оптимальные результаты. При этом информацию о клиенте следует не только собирать, но и обрабатывать, т.е. сотрудники должны знать о его предыдущих сделках и делать предложения, отвечающие его потребностям.

Все данные о клиенте, полученные в результате личной беседы, телефонного звонка в операционное подразделение или оценки его текущих потребностей с помощью системы управления отношениями с клиентами (customer relationship management - CRM), объединяются, создавая полный деловой портрет клиента, который можно использовать для целенаправленного современного менеджмента. Качество контактов и портрета клиента является решающим условием для успешного сбыта финансовых услуг.

Развитие IT-инфраструктуры играет решающую роль и с точки зрения расходов. Инвестиции банков в информационные технологии постоянно увеличиваются, при этом часто ошибочно делается ставка на расширение охвата системы в расчете на резкий приток данных, но достигается обратный эффект - расходы на эксплуатацию и содержание системы продолжают расти, изменения программы требуют адаптации всей системы, приходится принимать промежуточные решения. Приоритетное внимание должно уделяться не только систематизации данных о клиенте, но и грамотному развитию всей системы с целью снижения расходов на эксплуатацию.

Классические кредитные учреждения часто оказываются в проигрыше по сравнению с относительно молодыми. Универсальные банки создавали инфраструктуру IT в течение длительного времени и постепенно ее дифференцировали, в большинстве случаев принимая индивидуальные решения специально для одного банка. В результате появились слишком сложные структуры, которые сами банки или поставщики услуг вынуждены постоянно и с большими расходами приспособлять. Новые банки, или как их называют «прямые», напротив, в большинстве случаев с самого начала делают ставку на стандартное обеспечение или модульную структуру, позволяющую по мере необходимости развивать пакет стандартного программного обеспечения для специальных применений. Задача «прямых банков» в области IT заключается в грамотном техническом и содержательном формировании связей между отдельными подсистемами для обеспечения более высокой интеграции системы при одновременном снижении расходов.

Непременным фактором успеха в деятельности банка являются сотрудники. Сама по себе централизованная IT-инфраструктура не может гарантировать успех МСБО. Эта деловая модель, наряду с ориентацией банка на клиента и сбыт, может быть успешной лишь при условии вовлечения сотрудников во все нововведения и общего повышения культуры

обслуживания. Успех многоканальной стратегии решающим образом зависит от ее понимания и надлежащего использования всеми сотрудниками.

Одним из запланированных в этой связи мероприятий является «партнерство клиентов». Каждый сотрудник обслуживает определенную группу клиентов. В контакте между собой сотрудники изучают потребности клиентов и определяют важность сведений о них для успеха переговоров и сбыта продуктов. Кроме того, устанавливаются полезные контакты с клиентами, которые повышают степень удовлетворенности как клиентов, так и сотрудников.

Для того, чтобы МСБО была успешной в долгосрочном плане, нужно учитывать возможность ее расширения уже при планировании системы. Следующим вызовом станет введение мобильного банковского обслуживания в качестве дополнительного канала. Дальнейшее развитие этого вида деятельности позволит удовлетворять еще более высокие потребности клиентов и укреплять долгосрочные связи с ними.

В будущем обеспечивать долгосрочные связи с клиентами смогут только те банки, которые создадут каналы обслуживания, не привязанные к определенному месту и времени. Вместе с тем, при внесении изменений в многоканальную концепцию на первом плане должна стоять интеграция различных каналов в единую систему, поскольку системы, действующие параллельно без связи друг с другом, стоят дорого и не приносят дополнительной выгоды. При этом даже высоко интегрированные системы могут привести к успеху лишь при условии участия сотрудников во внесении изменений.

Помимо этого, необходима адаптация банка к новой ориентации. Чем шире номенклатура продуктов и услуг, предоставляемых банком, тем важнее целенаправленные и прямые связи с клиентом. МСБО является для этого правильным решением: тот, кто по различным каналам и в качестве единого лица вступает в контакт с клиентом, выясняет на разных уровнях и сводит

воедино его потребности и интересы, становится ценным партнером клиента и, соответственно, существенно повышает потенциал сбыта продуктов, требующих интенсивных консультаций.

Использование IT-технологий имеет еще один важный аспект, непосредственно связанный с организационно-экономическим развитием банков. Опыт европейских стран показывает, что главным тормозом трансграничной интеграции деятельности розничных банков и финансовых компаний является отсутствие действенного «двигателя интеграции» - информационных структур и механизмов принятия решений, позволяющих быстро интегрироваться в деловую среду других стран. Сегодня многие российские банки еще не обладают достаточной способностью поглощать другие банки и финансовые компании, т.е. не имеют действенных стратегий организационно-экономического развития и эффективного осуществления своей деятельности после слияния.

Развитие IT -технологий по-другому ставит вопрос международной интеграции в банковской сфере, позволяя многим банкам и финансовым компаниям пересмотреть свои информационные системы и создать соответствующие платформы для сбыта розничных продуктов в сотрудничестве с иностранными партнерами. В таких случаях модель полной организационной интеграции банков и финансовых структур теряет свою привлекательность.

Одним из результатов нового маркетинга являются информационные базы данных, содержащие информацию о действующих и потенциальных клиентах, обо всех элементах маркетинговой стратегии и тактики. Такие базы данных позволяют индивидуализировать деятельность банка по обслуживанию клиентов, сделать маркетинг целевым. Базы данных позволяют, например, осуществлять целенаправленную адресную рассылку. В свою очередь, базы данных, создаваемые в рамках информационных систем банков, представляют интерес для клиентов как справочные системы

о потенциальных партнерах по бизнесу. Такие системы в некоторых банках могут существовать в рамках банковской услуги «Банк - Клиент».

В некоторых источниках информационные системы подобного рода называют маркетингом по базам данных. В целом виде этот вид маркетинга представляет собой направление прямого маркетинга, связанное с использованием компьютерных технологий для накопления и обработки данных, полученных из разных источников о текущем состоянии рынка, об отдельных клиентах, а также об услугах, предлагаемых этим клиентам. Есть определенные различия в работе с базами данных потенциальных клиентов и действующих.

В результате сбора информации должна быть составлена картотека перспективных клиентов, которая регулярно пополняется и уточняется. Сбор и предварительная обработка информации о предприятиях и организациях осуществляется аналитическими службами и службами по работе с клиентами. Выборка производится по месторасположению потенциальных клиентов в ареале того или иного отделения банка. На основе собранных данных по корпоративным клиентам производится бизнес-диагностика, схема которой приведена на рисунке 2.1.

Процесс определения круга перспективных клиентов, основанный на технологии обработки баз данных, включает в себя несколько стадий:

1. Сбор и обработка информации о потенциальных клиентах.
2. Оценка перспективности клиента.
3. Формирование плана привлечения клиентов.
4. Работа по продвижению банковских продуктов к клиенту.
5. Сохранение интереса клиента к банку на протяжении длительного времени.

Наряду с этим о деятельности предприятия можно судить по ряду косвенных характеристик в различных информационных изданиях. К таким характеристикам можно отнести: интенсивность рекламной кампании,

наличие филиалов и представительств, наличие развитой производственной инфраструктуры, участие в крупных инвестиционных проектах и т.д.

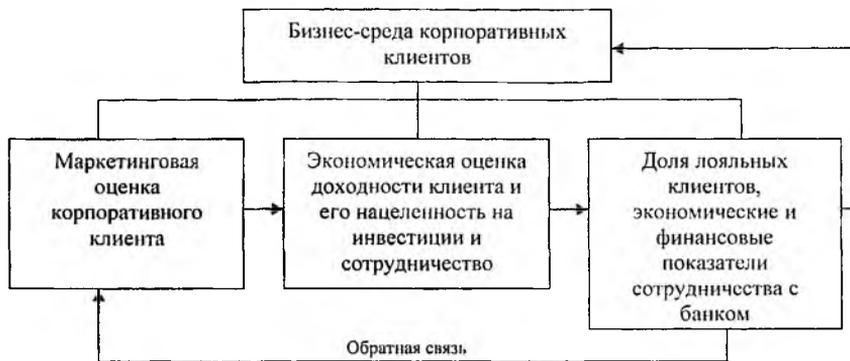


Рис. 2.1. Бизнес-диагностика потенциального клиента с целью предложения ему новых услуг

Информацию такого рода должны собирать и обрабатывать менеджеры офисов. Результатом оценки по базам данных должна стать классификация потенциальных клиентов в соответствии с характером банковских продуктов.

Чтобы извлекать максимально полный доход от информации о клиенте, определенным образом структурированная база данных о клиентах должна постоянно анализироваться и дополняться, по крайней мере, по трем направлениям:

- возможности все более глубокого сегментирования клиентов, например по их ожиданиям или по уровню рентабельности операций по их обслуживанию. В последнее время некоторые банки осуществляют сегментирование клиентов по уровню цен на используемые ими услуги;

- моделированию структурного «профиля» клиентов, например, по их социально-демографическим характеристикам; это предполагает постоянный сбор информации о клиентах, начиная с неформальной регистрации различных событий в их жизни (в том числе данных об изменении их гражданского состояния, о крупных расходах на приобретение

предметов длительного пользования и т.д.) и до создания автоматизированной картотеки;

– моделированию будущего поведения клиентов, позволяющему опередить конкурентов и добиться положительного ответа клиента на предложение банка приобрести новый банковский продукт; особую роль при этом играет информация о жизненном цикле клиента, которая дает возможность предугадать изменения в его поведении в области приобретения основного и дополнительного жилья, автомобиля и т.д. и предложить ему соответствующую банковскую услугу.

Глобальным результатом использования этих факторов и стала выработка нового подхода к взаимодействию с клиентом. Как уже упоминалось, этот подход подразумевает, что при взаимодействии с клиентом по любому каналу сотруднику доступна полная информация о всех его взаимоотношениях, и на ее основе сотрудник принимает решение; данные об этом, в свою очередь, тоже сохраняются и доступны при всех последующих актах взаимодействия банка с клиентом.

Среди немногих современных технологий по работе с клиентами, основанных на электронных информационных системах, особо выделяется технология *CRM* (*Customer Relationships Management* - управление взаимоотношениями с клиентами). *CRM* - это стратегия компании, определяющая взаимодействие с клиентами во всех организационных аспектах; она касается рекламы, продажи, доставки и обслуживания клиентов, дизайна и производства новых продуктов, выставления счетов и др. Эта стратегия основана на выполнении следующих условий:

– Наличие единого хранилища информации и системы, куда мгновенно помещаются и где в любой момент доступны все сведения обо всех случаях взаимодействия с клиентами.

– Синхронизированность управления множественными каналами взаимодействия (т.е. существуют организационные процедуры, которые

регламентируют использование этой системы и информации в каждом подразделении компании).

– Постоянный анализ собранной информации о клиентах и принятие соответствующих организационных решений, например, о ранжировании клиентов исходя из их значимости для компании, выработке индивидуального подхода к клиентам согласно их специфическим потребностям и запросам.

Клиент сегодня имеет достаточно богатый выбор; ему легко доступна самая разнообразная информация о банковских услугах, но приходится учитывать огромное количество факторов. Банку необходимо накапливать сведения обо всех этих факторах и учитывать их в своих решениях.²⁷

Основными компонентами системы CRM являются отдельные приложения, обеспечивающие работу следующих подразделений: продаж, маркетинга и поддержки клиентов.

Основные элементы CRM, трансформированные в банковскую специфику, представлены в таблице 2.3.

CRM позволяет обеспечить доступ к корпоративной информации всем банкам и структурным подразделениям холдинга, а также выбранным партнерам и клиентам в режиме реального времени или близком к нему. На наш взгляд, CRM предоставит инструмент контроля руководству холдинга для точного прогнозирования продаж, отслеживания процесса взаимодействия с клиентом, отслеживания эффективности работы отдельных пунктов продаж.

Основой внедрения CRM-решений в банке является реализация программы лояльности клиента. Клиент для банка - основной источник полной и непротиворечивой информации.

²⁷ Владимир Демин - вице-президент компании Columbus IT Partner, <http://www.Columbus.ru>

Таблица 2.3. Элементы технологии CRM применительно к банковской деятельности²⁸

Автоматизация продаж	Автоматизация маркетинга	Автоматизация обслуживания клиентов
Создание сценариев продаж для различных типов клиентов	Планирование маркетинговых акций	Создание клиентских файлов
Бюджетирование продаж	Бюджетирование маркетинга	Прохождение запросов клиентов
Управление контактами на основе моделирования «профиля клиента»	Генерация исследовательской панели	Полная информация о качестве обслуживания
Прогнозирование продаж	Прогнозирование Спроса	Хранение полной истории обращений клиентов
Информация о продвижении клиентов по циклу продаж («воронка продаж»)	Маркетинговая информация (базы данных)	Управление доступом к клиентским файлам
Контроль за продажами		Управление запросами на внесение изменений в продукт
Региональная сеть продаж		Отчетность по обслуживанию клиентов
Хранение готовых шаблонов корреспонденции		
Автоматизация рассылки корреспонденции		
Конфигуратор продаж (пакетирование)		
Интернет-банкинг (продажа услуг через интернет)		

На ее базе можно создать эффективный механизм контроля по всему циклу продаж и, что особенно важно, - сформировать подсистему опережающих услуг, которая включает в себя быструю регистрацию в системе новых банковских продуктов и передачу информации о них клиентам или возможность воспользоваться этой информацией клиенту посредством Интернета.

Из выше изложенного можно сделать вывод, что рост технических возможностей самообслуживания привел к тому, что сегодня многие банковские услуги могут быть оказаны именно через электронные каналы в рамках системы многоканального банковского обслуживания (СМБО).

²⁸ Ойхман, Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997.

Наконец, одно из характерных порождений концепции массового обслуживания - так называемые мини-офисы или до предела ограниченные по площади помещения, в которых работают один - два специалиста и где клиент может получить лишь определенный ограниченный набор услуг.

Ориентация на розницу автоматически подразумевает сокращение операционных издержек на каждого клиента. Это основа экономики массового обслуживания. Как следствие - стремление банков повысить эффективность всех каналов доставки услуг, в том числе и допофисов. Это происходит за счет оптимизации рабочего времени операционистов при вынесении части операций в другие каналы, за счет сокращения необходимого числа сотрудников, роста пропускной способности и сокращения времени транзакций.

Стандартизация банковского обслуживания на наш взгляд не противоречит принципам индивидуального подхода к запросам клиентов, как это можно встретить в ряде дискуссий. Так в одной из них на страницах журнала «Банковские технологии» утверждалось, что принцип «каждый клиент индивидуален» в рознице не работает.²⁹

Нагрузка на информационные системы банков при внедрении массового обслуживания резко возрастает. Увеличивается число транзакций и количество обрабатываемой информации. Отсюда тут же возрастают требования к производительности информационных систем. Кроме того, использование различных каналов доставки услуг предполагает создание для клиентов возможностей обратиться в банк не только через допофис, но и через устройства самообслуживания, Интернет, колл-центр и т. д. Таким образом, возникает требование интеграции каналов, а значит - централизации информационных систем банка. Внедрение самообслуживания требует онлайн-каналов связи с банком, а развитие интернет-банкинга - доступных программных приложений, способных обеспечить надежный и

²⁹// Банковские технологии. - №10 от 27.11.2006

безопасный интерфейс между компьютером клиента и информационной системой банка.

Технология сетей мини-офисов еще недостаточно апробирована в России. Изначально они выполняли только одну операцию и назывались обменными пунктами, а сегодня активно используются еще и для выдачи потребительских кредитов. Можно согласиться с мнением некоторых специалистов, что как «точка входа», позволяющая наращивать клиентскую базу на ограниченном наборе продуктов, концепция мини-офисов достаточно эффективна, однако для формирования лояльной клиентской базы необходимо развитие сети традиционных допофисов. Наряду с этим следует постепенно наращивать потенциал мини-офисов, приближая их к стандартным допофисам.

Приведем основные факторы риска при внедрении организационно-экономических инноваций на рынке массового розничного кредитования, которые очевидны на сегодняшний день:

1. Неравномерный рост различных сегментов рынка ритейловских услуг, который в основном развивается за счет розничного кредитования. Ожидается к 2013 г. объем розничного кредитования достигнет 1800 млрд. руб.

2. Рост объемов потребительского кредитования происходит в основном за счет увеличения практики ускоренного кредитования на основе использования различных дешевых скоринг-систем. Хорошая скоринговая система является мощнейшим оружием в конкурентной борьбе за розничного клиента и ее внедрение требует больших затрат.

3. Превалирование в розничном сегменте рынка государственных банков, что снижает роль асимметричности информации при формировании рыночной процентной ставки.

4. Отсутствие развитой системы кредитных бюро, низкой кредитной культуры населения, традиционно более высокий уровень мошенничества по

сравнению с западом. Ситуация может измениться с приходом иностранных банков, которые могут предоставить полноценный ритейл своим клиентам.

5. Отсутствие клиентской базы для развития банковского ритейла. Розничный ритейловский бизнес на Западе охватывает и строит свою стратегию, ориентируясь в основном на средний класс с ежемесячными доходами не ниже 10 тыс. долл. В России средним классом считается категория людей, получающих 2 тыс. долл. и более. Это создает условия роста рисков неплатежеспособности, так как средний размер экспресс-кредита значительно превосходит эту сумму. Риски также могут возрасти в силу нестабильности основной доли доходов этой категории клиентов.

Снижению разного рода рисков, как нам представляется, будут способствовать предложенные выше методы по совершенствованию розничного кредитования в направлениях:

1. Восприятию руководством кредитных организаций банковского ритейла как нового типа организации доходной деятельности, формирующей продуктовую и сбытовую политику сообразно потребительским предпочтениям всех типов клиентов.

2. Принятия закона о потребительском кредите. Можно с учетом зарубежного опыта разработать свод законов, не позволяющий банкам предлагать кредиты на чрезмерно выгодных условиях в ущерб надежности оценки кредитоспособности клиента. К таким банкам должны применяться санкции.

3. Замены экспресс-кредитования классическими кредитными картами, выдача которых требует от банка более внимательного отношения к кредитоспособности клиентов. Сегодня кредитная карта в России остается скорее элементом престижа, нежели финансовым инструментом.

4. Роста информационного и пропагандистского обеспечения процесса потребительского кредитования в рамках проводимой правительством программы повышения уровня экономического образования населения.

5. Создания условий для изменения структуры спроса в сторону долгосрочных видов потребительского кредитования - ссуд на покупку квартир, на образование. В стратегическом плане для резкого расширения рынка розничных услуг необходимо решить вопрос о приближении банковских услуг к населению путем использования почтовых отделений для оформления кредитов и открытия банковских вкладов. Один из стратегических источников ресурсов - допуск банков к управлению и инвестированию средств пенсионных накоплений.

Глава 3. Развитие инновационных стратегий в коммерческих банках Приволжского федерального округа

3.1. Выбор приоритетных направлений инновационного развития кредитных организаций.

В условиях конкуренции деятельность кредитных организаций сопряжена с воздействием большого количества различных факторов, оказывающих непосредственное влияние на их развитие. К наиболее значимым из них относятся глобализация мировых рынков, сокращение жизненного цикла банковских продуктов, рост конкуренции и т.п.

В соответствии с динамично меняющимися условиями деятельности коммерческие банки, как полноценные участники кредитного рынка, вынуждены меняться сами, становясь инициаторами внутриорганизационных инновационных процессов в результате ускоренной диверсификации и внедрения более совершенных конкурентных преимуществ. Очевидно, что эти конкурентные преимущества могут быть созданы, главным образом, за счет эффективности функционирования самого банка и использования технологических, финансовых и организационных инноваций, формирующих его стратегический инновационный потенциал.

Опыт экономически развитых банковских структур зарубежных стран показывает, что успех в конкурентной борьбе сопутствует тем коммерческим банкам, которые строят свою деятельность преимущественно на инновационной основе и главной целью стратегии ставят разработку новых банковских продуктов.

Следовательно, для повышения уровня конкурентоспособности российских банков, их доходности, обеспечения роста экономики России необходимо активно переходить на инновационный путь развития. При этом руководство кредитных организаций должно четко представлять, какие инновационные преобразования целесообразно сделать для того, чтобы повысить свою эффективность.

В кредитных организациях, реализующих стратегии эволюционного типа, основной акцент разработчиков, как правило, нацелен на поиск методов и инструментов, позволяющих обеспечивать более производительное и эффективное использование исходных конкурентных преимуществ.

В экономике исходные (ресурсные) конкурентные преимущества, как правило, относятся к активам первого (низового) уровня, имеющим свойство быстро исчерпываться или копироваться конкурентами. Данный путь развития связан с реализацией улучшающих инноваций, что несет в себе ряд недостатков:

- проводимые в кредитных организациях локальные изменения не всегда могут успевать за изменениями внешней среды;

- возникают трудности в разработке и внедрении инноваций сопоставимых по уровню конкурентоспособности с лидерами рынка, предлагающими своей клиентуре более совершенные и технологичные банковские продукты;

- жизненный цикл внедряемых банковских продуктов в условиях конкуренции имеет тенденцию к существенному снижению.

Коммерческие банки, ориентированные на этот путь инновационного развития, как правило, не могут являться лидерами рынка.

Практика показывает, что ни эволюционный, ни радикальный (революционный) тип модернизации «поодиночке» не гарантируют получение результатов, необходимых для создания востребованного и качественного банковского продукта.

Необходима интеграция этих подходов с одновременным использованием современных методов и организационных моделей.

Такая интеграция позволяет в «щадящем» режиме осуществить плавный переход от использования стратегий преимущественно эволюционного типа к стратегиям, базирующихся одновременно на активах первого и второго уровней.

Альтернативой эволюционному пути развития выступает стратегическое планирование и управление, связанное с поиском резервов заключенных в управленческой компоненте стратегического потенциала организации и, в частности, в организационно-экономических (управленческих) новациях. Такие инновации не являются технологическими, не требуют больших инвестиций на исследования, разработку и внедрение, дают большой кумулятивный результирующий эффект. Здесь внимание банковского менеджмента нацелено на разработку таких инноваций, которые позволяют успешно входить в высокодоходные рыночные сегменты, а инновационные стратегии, способствующие этому, как правило, в массе своей базируются не на материальных активах, а на знаниях рынка, квалификации персонала, степени его креативности и заинтересованности. Это уже другой уровень использования факторов конкуренции, относящийся к активам второго, более высокого уровня.

Становится очевидным, что вопросы активизации исследований в области формирования организационно-экономических инноваций в банковском секторе экономики приобретают особую актуальность, но сдерживаются отсутствием целостной концепции формирования инновационного организационно-экономического потенциала коммерческих банков, системы управления его инновационной деятельностью, особенно в области организационно-экономического развития.

Традиционный подход к формированию организационно-экономического инновационного потенциала коммерческих банков, в большинстве своем, ограничивается оценкой конкурентных активов, которыми он располагает в настоящее время и экспертные значения которых, в последствии, формируют стратегический потенциал их развития. Инновационные стратегии, основанные на использовании такого подхода, являются «защитными» и несут оборонительные функции, нацеленные на удержание ранее достигнутых позиций на рынках сбыта.

Слабость таких активов – в быстрой копируемости и воспроизводства конкурентами, их срок службы крайне ограничен. Это означает, что банковский менеджмент при модернизации своей деятельности на перспективу, по-прежнему, надеется на помощь государства, ориентируется на активы низшего (первого) порядка и, по сути, находится на нижней ступени эволюции перехода на инновационный путь развития.

Успех в конкурентной борьбе в условиях переходного периода и продолжающегося финансового кризиса может обеспечить не столько воспроизводство активов первого уровня, а способностью банковского менеджмента предвидеть и упреждать вызовы внешней среды, создавать и использовать новые, более эффективные активы второго уровня. В активы второго уровня входят те «нетехнологические» (организационно-управленческие) инновации, которые мы рассматривали ранее в таблице 2.1. Использование нового научного подхода к активизации использования в своей деятельности большие возможности роста своей эффективности, позволяет рекомендовать для коммерческих банков новую модель формирования организационно-экономического потенциала на основе суммирования организационно-управленческого и технологического потенциалов. Такая интеграция активов разных уровней позволит существенно усилить и ускорить процесс воздействия кредитных организаций на потенциальные потребительские предпочтения своих клиентов (см. рис.3.1).

Предложенная выше модель позволяет рассматривать организационно-экономический инновационный потенциал коммерческих банков, в отличие от просто технологических, как детерминированную систему, испытывающую управляющие воздействия факторов как внутренней, так и внешней среды, т.е. факторы кумулятивного характера. При этом ресурсами инновационного комплекса выступают капиталовложения в денежной форме,

информация, специалисты банка, его посредники, консультанты, управленцы-менеджеры.

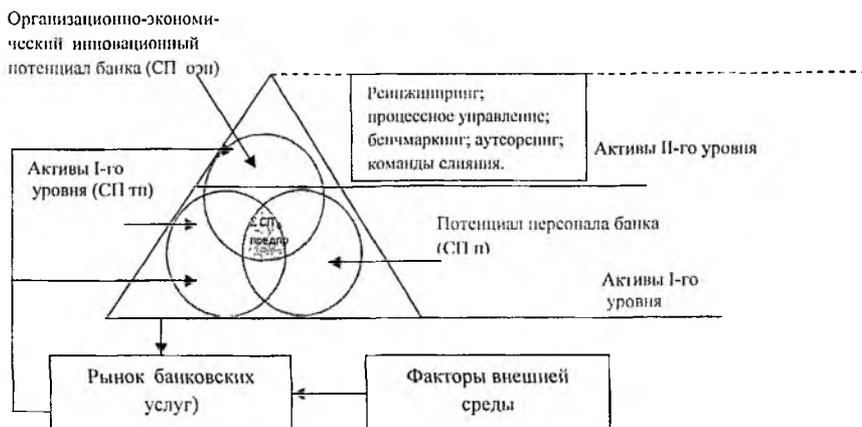


Рис. 3.1 Модель формирования организационно-экономической компоненты инновационного потенциала коммерческого банка на основе суммирования организационно-управленческого и технологического потенциалов.

Здесь: $\Sigma \text{СПб} = \text{СПтп} + \text{СПоэп} + \text{СПп}$ -совокупный стратегический инновационный организационно-экономический потенциал кредитной организации;

СПтп– текущий потенциал кредитной организации (финансы, менеджмент, маркетинг, персонал, затраты);

СПоэп– стратегический *производительный потенциал* кредитной организации (взаимодействие с внешней средой, инвестиции, рыночная инновационность, рейнжиннинг, культура работы с интеллектуальной собственностью и др.);

СПп – стратегический потенциал (креативность) персонала.

Результатом функционирования инновационного комплекса являются новые банковские технологии, организационно-экономические решения, услуги, предоставляемые клиентам, а также другие инновации, имеющие пользу для внешней среды.

Активизация конкуренции, продолжающийся финансовый кризис диктуют необходимость более активного использования имеющихся ресурсов кредитных организаций. Погоня за прибылью в этих условиях не всегда оправдана и не всегда является первостепенной задачей руководства коммерческих банков. В кризисной ситуации на первый план по

актуальности чаще выходят нефинансовые цели, которые можно достичь, используя интеграцию факторов конкуренции разных уровней, внедряя одновременно и инструментарий нетехнологических инноваций.

Для достижения этих целей и оценки уровня использования накопленного инновационного потенциала коммерческих банков, автором предложены математическая модель и соответствующий информационная база для численного мониторинга эффективности его использования.

Суть предложенной модели заключается в следующем. В зависимости от складывающейся ситуации аналитиками кредитной организации формируется комплексная матрица наиболее привлекательных факторов конкуренции первого и второго уровней. Факторы выбираются в зависимости от типа экономик: кризисная, развивающаяся, стабильная (табл. 3.1).

Для активов конкуренции первого уровня рекомендуется включать комплекс факторов технологического характера (Ф1); финансового управления (Ф2); маркетинга (Ф3); производства (Ф4). Эти факторы обеспечивают достижение успеха за счет активов первого уровня по формуле: эффективное производство банковского продукта плюс конкуренция.

Активы конкуренции второго уровня формируются из факторов, обеспечивающих комплекс мероприятий по взаимодействию с внешней средой (Ф5); внедрению инновационных банковских продуктов (Ф6); скорости обновления IP-технологий (Ф7); культуры работы с объектами интеллектуальной собственности (Ф8).

Совокупность реализации этих факторов формируют инструментарий управления тенденциями конкурентоспособности кредитной организации по формуле: партнерство с внешней средой плюс предвидение потребностей потенциальных клиентов банка в инновационных продуктах.

Таблица 3.1. Матрица активов конкуренции первого и второго уровней, на основе которых формируются инновационные стратегии развития кредитных организаций

Уровень конкурентных преимуществ	Фактор, формирующий стратегический потенциал	Измеритель в баллах	Формула успеха использования стратегического потенциала
Активы I-го уровня	1. Ф1. Производственная компонента	1.1. Материальные ресурсы и банковские технологии 1.2. Внутренняя нормативная база 1.3. Производство банковского продукта 1.4. Система продаж и сервиса	Успех = эффективное производство банковского продукта + конкуренция
	2. Ф2. Финансовая компонента	2.1. Структура финансовых потоков 2.2. Ресурсная составляющая 2.3. Инвестиционная составляющая 2.4. Управление финансовыми потоками	
	3. Ф3. Маркетинг	3.1. Конъюнктура рынка 3.2. Выбор целевых сегментов 3.3. Активность использования методов продвижения	
	4. Ф4. Организационная компонента кредитной организации	4.1. Организационная структура 4.2. Бизнес-среда 4.3. Иерархия подчинения 4.4. Система информации и уровень банковских технологий	
Активы II-го уровня (выбирается определяющий комплекс инструментов из портфеля нетехнологических инноваций)	1. Ф5. Взаимодействие с внешней средой	1.1. Уровень авторитета высшего руководства кредитной организации 1.2. Уровень участия кредитной организации в стратегиях достижения региональных целей 1.3. Частота получения ресурсов от государства и других инвесторов 1.4. Частота реструктуризации кредитной организации	Успех = партнерство в бизнесе + предвидение потребностей + инновационность (креативность) персонала кредитной организации
	2. Ф6. Уровень рыночной инновационности фактора	2.1. Доля инвестиций, направленных на внедрение инноваций 2.2. Рост рыночной доли организации в региональном аспекте 2.3. Уровень диверсификации банковских услуг	
	3. Ф7. Скорость обновления IP-технологий	3.1. Доля затрат на инновации 3.2. Доля затрат на НИР 3.3. Затраты на IP-технологии	
	4. Ф8. Культура работы с объектами интеллектуальной собственности, усиление своих конкурентных преимуществ	4.1. Доля затрат на приобретение прав на объекты интеллектуальной собственности 4.2. Наличие ноу-хау 4.3. Наличие торговой марки	

Оценку эффективности использования расчетного инновационного потенциала кредитной организации в этом случае рекомендуется производить на основе расчета интегрального показателя по формуле:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n a_i * b_i}{\sum_{i=1}^n a_i * b_{max}} * 100\% \quad (1)$$

где: $K_{сн}$ - интегральный показатель успешности функционирования кредитной организации, характеризующий степень полезного использования ее инновационного потенциала, баллы;

a_i - уровень приоритета в использовании конкретного комплекса инноваций, включенных в свой потенциал лидерами рынка, баллы;

b_i - экспертная оценка степени реализуемости фактически включенного комплекса нетехнологических (управленческих) инноваций для конкретной кредитной организации и конкретного рыночного сегмента, баллы;

b_{max} - максимально возможная оценка степени реализуемости комплекса инноваций, включенных в инновационные стратегии развития конкретной кредитной организации, баллы.

В табл. 3.2, в качестве примера, показана технология расчета интегрального показателя « $K_{сн}$ » на примере исходных данных НВ-банка, одного из среднего по величине региональных банков Нижегородской области.

Из табл.3.2 видно, что интегральный показатель эффективности использования факторов конкуренции первого и второго уровней в данном случае не превосходит 31%, при условии, что высокий уровень конкуренции достигается, когда интегральный показатель оказывается выше 45%.

Предложенная методика по сравнению с чисто экспертным подходом имеет ряд достоинств поскольку она позволяет сформированные на качественном уровне инновационные новации перевести на язык количественных измерений рассчитать в числе интегральный показатель успеха в конкуренции ($K_{сн}$).

Таблица 3.2. Технология расчета интегрального показателя эффективности внедрения инновационных стратегий, использующих резервы негехнологических инноваций (пример условный, показан для иллюстрации эффективности использования активов первого и второго уровней. Рассчитан на условия 2010 г), %

Актив ы конку ренции	Факто ры конку ренции, включ енные в strate гии	Урове нь приор итета факто ра (а)	Степень реализации в краткосрочн ом периоде (от 1 до 5 баллов)		Интегральная оценка		Максимально возможная оценка		Эффек тивность использ ования активов	Интеграл ьная оце нка испо льзовани я активов конкурен ции, (%)
			оцен ка b	max b _{max}	оценк а a*b	итог Sa*b	оценка a * b _{max}	итог Sa *b _{max}		
Актив ы I-го уровн я	Ф ₁	6	2	5	12	45	30	125	45/125= 0,36*10 0=40%	K _{сн} = (45+125)/ (186+360) = 0,31*100 = 31%
	Ф ₂	7	3	5	21		35			
	Ф ₃	6	1	5	6		30			
	Ф ₄	6	1	5	6		30			
Актив ы I и II-го уровн ей	Ф ₁	6	2	5	12	186	30	360	186/360 = 0,52*10 0=52%	
	Ф ₂	7	3	5	21		35			
	Ф ₃	6	1	5	6		30			
	Ф ₄	6	1	5	6		30			
	Ф ₅	14	3	5	42		70			
	Ф ₆	13	3	5	39		65			
	Ф ₇	11	3	5	33		55			
	Ф ₈	9	3	5	27		45			

В этом случае для специалистов отдела стратегического развития и управления кредитной организации появляются реальные возможности уже на стадии предпроектных разработок формировать и выбирать варианты альтернативных инновационных стратегий для разных условий и сегментов рынка.

Предложенная нами методика позволяет сочетать креативность и стратегические амбиции управленческого персонала кредитной организации посредством использования процессного подхода при реализации стратегий.

Процессное управление имеет целый ряд преимуществ: заставляет мыслить всех исполнителей процессов в терминах конечных результатов всего банка, повышает предсказуемость и устойчивость бизнеса, точность планирования, сокращает операционные издержки, оптимизирует использование ресурсов, повышает производительность труда, уменьшает зависимость от персонала.

Проблема повышения качества и оперативного контроля за бизнес-процессами в коммерческих банках является очень актуальной. Как комплексная технология совершенствования организационно-экономического инновационного потенциала кредитных организаций концепция процессного подхода наилучшим образом может быть реализована на основе реинжиниринга. Здесь необходимость реинжиниринга обусловлена высокой динамичностью современного финансового рынка, его непредсказуемостью, зависимостью от глобальной финансовой сети.

Проведение реинжиниринга целесообразно только в тех случаях, когда требуется достичь резкого улучшения показателей деятельности банка или всей банковской системы путем замены старых методов стратегического управления на новые.

Также внедрение процессного подхода позволяет, например, снизить такие характерные для функциональной модели издержки при внедрении инноваций, как большая трата времени на передачу результатов деятельности между подразделениями и сотрудниками.

Преимущество в использовании процессного подхода проявляется в том, что управление бизнес-процессами на всех стадиях жизненного цикла банковской продукции неизбежно сливается с управлением рыночной стоимостью кредитной организации и именуется сегодня как функционально-стоимостной подход.

Такое сочетание формирует новую инновационную технологию, позволяющую внедрять любые локальные инновации по продуктам, бизнес-процессам, брендам, взаимоотношениями с клиентурой банка, структурой и функциями менеджеров организации. Важно отметить и мотивационную составляющую, характерную для процессно-стоимостного подхода. Важнейшим и по сути центральным аспектом-эффективности внедрения инноваций при использовании процессного подхода является стратегическое управление. При организации реинжиниринга возникает необходимость

использования таких трудно прогнозируемых факторов, как показатели инфляции, планируемая- динамика роста банковских продуктов; действия конкурентов, Центрального банка и многие другие - что требует использования для разработки стратегического плана и анализа эффективности проекта сценарного подхода. Сценарный подход подразумевает проведение альтернативных расчетов с данными, соответствующими различным вариантам развития проекта.

Если менеджеры банка мотивированы на точное исполнение бизнес-процессов и несут ответственность за то, чтобы процесс вовремя переходил с этапа на этап, то и конечный результат будет достигнут с гораздо большей вероятностью.

3.2. Обоснование и разработка стратегий инновационного развития ипотечного кредитования в банковском секторе

Стратегическое управление инновационным развитием кредитных организаций осуществляется через планирование и реализацию стратегий, обеспечивающих жесткое соблюдение денежных лимитов на их выполнение. Во многих случаях это требование является одним критериев, позволяющих решить вопрос о целесообразности запуска той или иной инновационной стратегии в процесс их реализации на запланированных объектах мониторинга. Здесь использован термин «планирование» применительно к процессу предварительного обоснования целесообразности запуска инновационных стратегий на рынки кредитования и подготовки на этой основе неких планов-графиков их реализации.

Необходимость в корректировке сроков выполнения план-графиков обусловлена жестко определенными бюджетами, выделяемыми на реализацию той или иной инновационной стратегии. Стратегия считается реализованной эффективно, если она укладывается в установленные лимиты затрат или даст обоснованные прогнозы о любых отклонениях в расходах от

утвержденного плана-графика. Чтобы удовлетворить этим требованиям, модель должна учитывать сведения как о ходе реализации выбранных стратегий, так и о текущих затратах на их выполнение.

Для решения этой задачи в диссертации предложена математическая модель, позволяющая обеспечить эти условия в реальном масштабе времени [62].

Суть предложенной модели, позволяющей корректировать план-графики реализации выбранных инновационных стратегий, заключается в следующем.

Пусть для i -го периода времени запланирован для реализации альтернативный набор стратегий, включенных в план-график. Пусть далее известны условия реализации этих стратегий на конкретных рыночных сегментах конкретной кредитной организации i , в частности:

t – известен расчетный период времени, запланированный на реализацию комплекса альтернативных инновационных стратегий ($i=1,2, \dots, n$);

E^*_i – известны запланированные бюджеты затрат на реализацию комплекса инновационных стратегий ($i=1,2, \dots, n$), попавших в рабочие план-графики в интервале времени t , руб.;

E_t – фактические затраты на реализацию комплекса инновационных стратегий ($i=1,2, \dots, n$) в рублях к концу прогнозного интервала времени t , руб.;

ΔE_t – возможная величина отклонения по затратам, выявленная в результате мониторинга реализуемого план-графика в расчетном интервале t :

$$\Delta E_t = E^*_i - E_t, \quad (2)$$

ϕ_t – суммарный фактический объем реализации комплекса инновационных стратегий ($i=1,2, \dots, n$) к концу интервала времени t , руб.;

ϕ^*_i – прогнозируемый суммарный объем выполнения комплекса инновационных стратегий $i=1,2, \dots, n$) к концу интервала времени t , руб.;

$\Delta\phi_i$ – зафиксированное аналитиками отклонение объема выполненных работ по реализации комплекса инновационных стратегий для интервала времени t , руб.:

$$\Delta\phi_i = \phi_i - \phi^*_i, \quad (3)$$

C^*_i - величина планируемых общих затрат для фактически выполненного план-графика реализации всего комплекса альтернативных инновационных стратегий к концу интервала времени t , руб.;

ΔC_i – отклонение этих затрат для уже реализованного комплекса альтернативных инновационных стратегий в интервале времени t , руб.:

$$\Delta C_i = C^*_i - E_i. \quad (4)$$

Предположим, что объем реализованных инновационных стратегий измеряется в процентах завершенных стратегий (стратегических альтернатив).

Тогда величина $\phi^*_i = F(E^*, t)$ представляет собой прогноз расхода лимита денежных ресурсов для t -го интервала планирования, т.е. ϕ^*_i – есть прогнозируемое накопленное значение или прогнозируемый суммарный объем реализации стратегии, причем ϕ^*_i является функцией прогнозируемых затрат по времени - функцией бюджета на реализацию всех стратегий. Если t последовательно принимает значения от 1 до n , то можно построить траекторию $\phi_i = F(E, t)$ таким образом, что $(E - F^*)$ будет представлять собой информационно-контролирующую систему типа затраты-результаты.

Иными словами, ряд сопоставимых разностей между значениями функций, отражающих зависимость реализованных и прогнозируемых затрат от объема реализации той или иной стратегии, оцениваемых по нескольким

параметрам, представляют собой информацию для принятия решения о некоторой коррекции в выполнении тех или иных стратегических альтернатив специалистами отдела стратегического развития и управления.

Предложенная модель может быть графически иллюстрирована на рис. 3.2. Здесь где $X_1, X_2 \dots X_8$ – затраты на реализацию очередного этапа плана-графика, млн.руб.

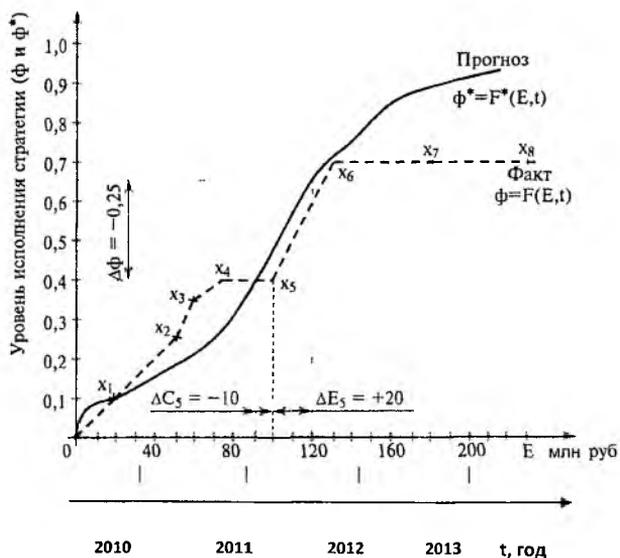


Рис 3.2. Графическая модель контроля за исполнением плана-графика реализации комплекса инновационных стратегий кредитной организации

Пусть, например, было определено, что к концу пятого месяца фактический суммарный объем реализации стратегии составил 0,4 (была реализована почти половина запланированных мероприятий по данной стратегической альтернативе), а фактические суммарные затраты составили 100 млн. руб., что на графике (рис.3.2) соответствует точке X_5 с координатами $E = 100$ и $\phi = 0,4$ (рис.3.2).

Значение параметров E^*_5 , E_5 , ϕ^*_5 , ϕ_5 и C^*_5 были вычислены, а соответствующие отклонения подсчитаны по представленным выше формулам.

Подобным же образом были нанесены точки $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ для 1, 2, 3, ..., n-го месяца и определены соответствующие отклонения (табл.3.3).

Таблица 3.3 Исходные данные для мониторинга по реализации комплекса инновационных стратегий группы компаний ЗАО «НВ-банк» на условия 2013 г.

t	E_t	E^*_t	ΔE_t	ϕ_t	ϕ^*_t	$\Delta \phi_t$	C^*_t	ΔC_t
1	20	20	0	0,10	0,10	0	20	0
2	50	40	-10	0,25	0,15	+0,10	70	+20
3	60	70	+10	0,35	0,25	+0,10	85	+25
4	75	90	+15	0,40	0,40	0	90	+15
5	100	120	+20	0,40	0,65	-0,25	90	-10
6	130	140	+10	0,70	0,75	-0,05	130	0
7	180	160	-20	0,70	0,85	-0,15	130	-50
8	230	180	-50	0,70	0,87	-0,17	130	-100

Так, высокие затраты по сравнению с достигнутыми результатами всегда являются для руководителя достаточным основанием для пересмотра сроков и лимитов затрат на выполнение принятой ранее стратегической альтернативы. Все такие отклонения отображаются в данной модели в виде отрицательных отклонений затрат по сравнению с достигнутыми результатами (величины ΔC_t в табл. 3.3 отрицательны).

Согласно модели, в тех случаях, когда полученные результаты ниже запланированных, даже если они пропорциональны затратам, возникает необходимость в пересмотре стратегий. Это означает, что если значение $\Delta \phi_t$ отрицательно, даже когда ему соответствует нулевое значение ΔC_t , стратегическую альтернативу необходимо пересмотреть. При этом следует

найти причину, почему интенсивность затрат оказалась ниже запланированного уровня. Если считать, что первоначальная стратегическая альтернатива была оптимальной, то подобное отклонение затрат в положительную сторону свидетельствует об отклонении от оптимальности. Это обстоятельство может вызвать отрицательные отклонения затрат на реализацию стратегической альтернативы по сравнению с достигнутыми результатами. В качестве иллюстрации такого положения могут служить данные для месяцев 6–8 (в табл. 3.2 и на рис. 3.3).

Величина отклонений затрат по сравнению с достигнутыми результатами для месяца 6 (ΔC_6) равна нулю, поскольку уменьшение объема работ по реализации стратегии по сравнению с лимитом ($\Delta \phi_6 = -0,05$) компенсируется экономией затрат ($\Delta E_6 = +10$). В этом случае недоиспользование бюджета, начиная с месяца 3, объяснялось экономией ресурсов на выполнение данной стратегии с целью их отвлечения на реализацию других стратегических альтернатив. Строго говоря, это изменение требует повторной разработки и уточнения стратегии, которая отражала бы изменившийся размер выделяемых на реализацию данной стратегии денежных средств (ресурсов), если предположить, что такая корректировка не была проведена, так как руководство полагало, что упущенное время можно компенсировать за счет дополнительных вливаний ресурсов в данную стратегическую альтернативу.

Предположим, что такое усиление финансирования осуществлялось с целью подогнать состояние работ по реализации первоначальной стратегической альтернативы и проводилось в течение месяцев 7 и 8. Оказалось, что пропорциональное увеличение результатов достигнуто не было и отклонение затрат от заданного уровня становилось все более отрицательным. Фактически многие стратегические альтернативы могут аналогичным образом иметь эффективные по соотношению затрат и длительности работ графики их реализации и, которые, возможно,

исключительно трудно перестраивать, если они однажды будут нарушены. Эффективное планирование на долгосрочную перспективу зависит от хорошего мониторинга, который должен показывать, когда и сколько раз следует проводить корректировку выбранных ранее стратегий.

Остается выяснить, как поступить при перерасходе бюджета, т.е. при отрицательных отклонениях величины затрат (отрицательные значения ΔE_1 в табл. 3.2). Согласно модели, подобные отклонения не обязательно требуют осуществления управляющих воздействий. К примеру, руководитель не должен беспокоиться в связи с тем, что в конце месяца 2 имеет место перерасход, т.е. $\Delta E_2 = -10$, так как отклонение соотношения затрат и достигнутых результатов положительно: $\Delta C_2 = +20$. Это означает, что повышенные расходы дали более чем пропорциональное увеличение ожидаемых результатов в ходе реализации конкретной стратегической альтернативы (рис. 3.2). Другими словами, в такой ситуации работа с перерасходом бюджета не вызывает опасений, поскольку перерасход окупается положительными результатами.

Прирост абсолютного уровня выполнения стратегии в месяцах 3, 4 и 5 падает с возрастающей скоростью, на что указывают числа в графе $\Delta\phi$, изменяющиеся от +10 до 0 и далее до -0,25. Уровень объема реализации стратегии на единицу затрат также снижается, на что указывают числа в графе ΔC_1 . С каждым прошедшим месяцем уменьшается не только прогресс в ходе реализации выбранных стратегических альтернатив, но также и результаты в расчете на рубль затрат. Но ни один из этих тревожных сигналов не проявляется на величине отклонений от бюджета или затрат (графа ΔE_1 в табл. 3.3). Фактически наблюдается благоприятное состояние в выполнении стратегии с точки зрения бюджетных ограничений (положительные числа в графе ΔE_1) в течение всех этих трех месяцев.

Следовательно, контроль за ходом реализации стратегических альтернатив только по данным о перерасходе или недоиспользовании бюджета может привести к серьезным ошибкам. Отклонения по затратам (бюджету) и по состоянию работ могут либо балансироваться, что видно по данным на конец 6 –го месяца в табл.1 и на рис.1, либо они могут взаимно усиливать друг друга, что видно по результатам на конец месяцев 3 и 8.

Таким образом, управление по отклонениям денежных затрат и план-графиков реализации стратегических альтернатив позволяет в реальном масштабе времени контролировать ход реализации выбранных стратегий на тех или иных объектах мониторинга.

Предложенная модель позволяет аналитику строительного предприятия фиксировать возможные отклонения в тех случаях, когда они имеют место, устанавливать причины отклонения от принятого план-графика, определять, какие управляющие действия необходимо предпринять в будущем.

3.3. Оценка эффективности внедрения стратегий организационно-экономических инноваций в кредитных организациях Приволжского федерального округа

Предложенные выше концепция, методические подходы и рекомендации по модернизации банковской сферы экономики автором апробированы на примере реализации инновационных стратегий для группы компаний ЗАО «НВ-банк» Приволжского Федерального округа. Расчеты выполнены на условия 2013 г. Центральный офис банка находится в г. Н.Новгороде. В настоящее время ЗАО «НВ-банк» имеет сеть своих филиалов за пределами Нижегородского региона во Владимирской, Ивановской и Ярославской областях.

В процессе работы над формированием инновационных стратегий выяснилось, что наибольший интерес для руководства ЗАО «НВ-банк» представляют те из них, которые:

- а) позволяют дополнительно расширить маркетинговую среду компании;
- б) банковские продукты содержат в себе нетехнологические (управленческие) инновации, включенные в «портфель инновационных инструментов» ЗАО «НВ-банк»;
- в) для реализации предложенных стратегий можно было бы использовать процессный подход.

Учитывая эти рекомендации, в предложенных стратегиях автор максимально учитывал первую и вторую группы нетехнологических инноваций (см. табл.1.1.), а смоделированные им стратегии понятны исполнительной дирекции. Стратегии не требовали больших инвестиций, их можно было просчитать, экономически оценить, привлекая для этого только собственный управленческий персонал и имеющиеся в распоряжении коммерческого банка ресурсы.

Исходя из этих посылок, в диссертации для офисов банка в г.Н.Новгороде и Нижегородской области автор рекомендовал внедрить новый ипотечный банковский продукт с отсрочкой первоначального взноса. Особенность этой инновации заключалась в выводе на рынок новой версии банковского продукта, но под залог имеющейся у заемщика недвижимости, которая у последнего предназначалась для продажи и в счет первоначального взноса. Здесь заемщику ЗАО «НВ-банком» предоставлялась полугодовая отсрочка платежей и без начисления процентов. Эти шесть месяцев даются заемщику для того, чтобы он сумел продать свою недвижимость на более выгодных условиях что, естественно, требует от него определенных временных затрат. Все риски на этот период берет на себя коммерческий банк. При этом здесь появляется возможность внедрения идеологии процессного подхода, когда каждый из исполнителей, участвующих в реализации стратегии, отвечая за свой этап работы, активно мотивирован и нацелен на получение запланированного результата.

Для Владимирской области наиболее целесообразной оказалась стратегия внедрения банковского продукта условно названного нами «Резервы партнерских отношений». В качестве партнера здесь выступает клиент банка, высказавший желание получить потребительский кредит. Для клиента создается максимум удобств: имея при себе минимум документов, кредит может получить и агент по недвижимости, и человек, отправляющийся на отдых в любую точку мира, и любой другой заемщик, посетивший с семьей крупный супермаркет, в котором расположена точка продаж.

Для офисов Ивановской области нами предложена инновационная стратегия по выводу на рынок нового банковского продукта, который условно назывался «Личный банк». Этот банковский продукт на рынок Ивановской области выводится впервые. Особенность этого продукта заключается в том, что оформление пакета банковских услуг заемщик оформляет на сайте ЗАО «НВ-банк». В пакет услуг входит карта платежной системы Master-Card с интеллектуальной поддержкой клиента, с возможностями совершать заемщику денежные переводы и платежи на условиях дистанционного управления кредитными средствами. Привлекательность реализации этой стратегии заключается еще и в том, что она рассчитана на широкие слои населения. Это связано с тем, что в условиях массового спроса на ритейл, ипотеку (пусть даже не всегда платежеспособной части населения), мы ориентировали руководство ЗАО «НВ-банка» на возможности включения неиспользованных ранее резервов кредитной организации, заложенных в высокой проходимости потенциальных клиентов банка именно через крупные сетевые магазины (гипермаркеты). Таких заемщиков объединяет известная общность целей и, что не менее важно, их психологическая нацеленность на покупку стандартного банковского продукта за небольшую процентную ставку. Для поддержки этой нетехнологической инновации в рамках предложенной

стратегии нами рекомендовано использовать рекомендации CRM-технологий.

Для Ярославской области в качестве основной предложена стратегия дифференциации, позволяющая существенно увеличить линейку выставляемых на продажу банковских продуктов в одном месте с концентрацией внимания специалистов банка на улучшение качества обслуживания клиентов, повышения их профессиональной подготовки.

В целях расширения маркетинговой среды «НВ-банка» в диссертации предложен проект вывода кредитного продукта с низкой процентной ставкой в сопредельные области, такие как Чувашская и Марийская республики. При этом в качестве резервной в Чувашской республике выступала *стратегия дифференциации продуктовой линейки*, в которой, в частности, предлагались к реализации такие банковские продукты как кредит на приобретение жилья на вторичном рынке, кредит «Переселение», потребительские кредиты и др.

Прогноз доходов и расходов на реализацию предложенных нами инновационных стратегий для группы компаний ЗАО «НВ-банк» на условия 2013 г. показан на рис.3.3.

Насколько эффективны наши рекомендации для «НВ-банка» можно судить хотя бы по результатам расчета его доходной части при условии расширения маркетинговой среды только за счет Чувашской и Мари-Эл республик (см. табл.3.4).

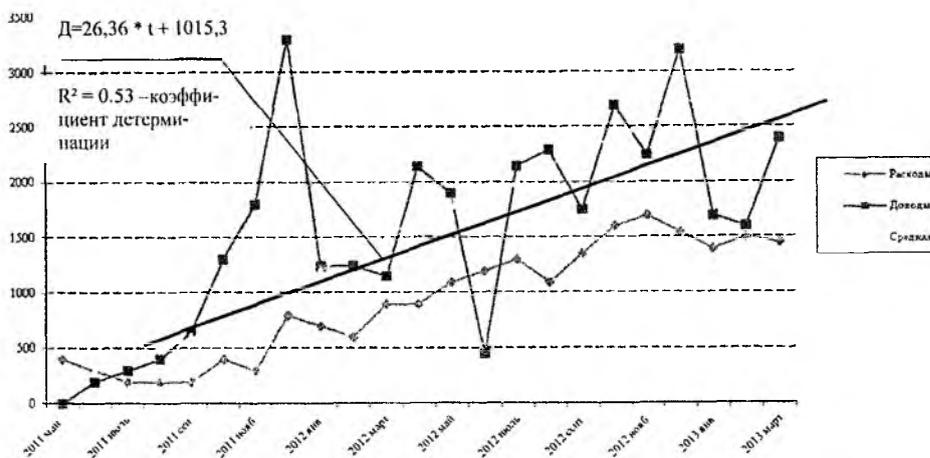


Рис.3.3. Прогноз изменения доходов и расходов группы компаний ЗАО «НВ-банк» на реализацию стратегий развития банка за 2011 г. и прогноз на 2013 г., полученный на основе линейного тренда, тыс. руб.

Таблица 3.4 Составляющие доходной части «НВ-банка» при создании дополнительных офисов на территории Чувашской и Мари Эл республик

№	Параметры	Чувашская республика		Марий - Эл	
		Чебоксары	Районы	Йошкар Ола	Районы
1.	Комиссионные платежи	175	210	212	115
2.	% от выданных займов	1,85	3,70	1,82	2,74
3.	Агентское вознаграждение, страховые выплаты	23,0		27,8	
4.	Агентское вознаграждение, оценка	13		10	
5.	Обслуживание переданного сразу портфеля, руб.	88		129	
	Итого, с НДС	500		420	
	Итого, без НДС	409		401	
6.	Инвестиционный доход от собственной выдачи	54		61	
7.	Инвестиционный доход от рефинансирования	45		69	
	Итого инвестиционного дохода	99		130	
	Всего доход в месяц, без НДС	508		531	
8.	Обслуживание от рефинансированного и переданного в предыдущий месяц/ ежемесячный прирост дохода	41		72	

Из данной таблицы видны не только абсолютные выражения доходности выхода ЗАО «НВ-банка» на новые рынки, но и относительная доходность каждого из новых рынков. При этом рынки Чувашской и Мари Эл республик имеют более высокий показатель рентабельности (см. также рис. 3.4).

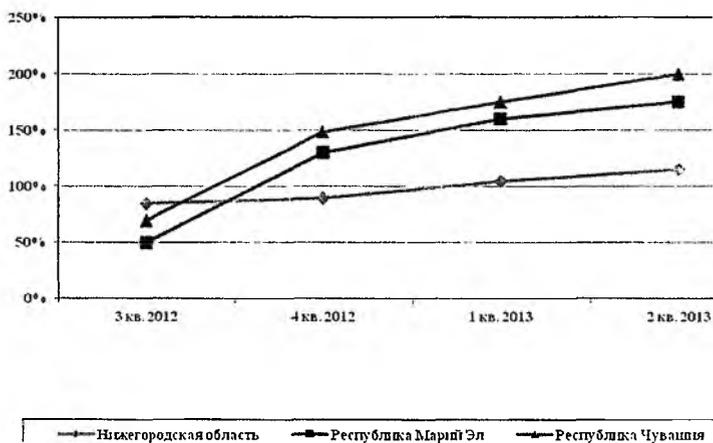


Рис. 3.4. Изменение уровня рентабельности компании на рынках Нижегородской области и республик Чувашии и Марий Эл

На рис.3.5 показаны суммарные финансовые результаты внедрения предложенных нами инновационных стратегий для группы компаний ЗАО «НВ-банка», функционирующих в четырех регионах Приволжского Федерального округа на условия 2013 г.

Во всех вариантах заложено условие выравнивания конкурентоспособности продуктов ЗАО «НВ-банк» с продуктами основных конкурентов:

1 вариант (на графике ряд 1) – комплексная реализация предложенного стратегического плана;

2 вариант (на графике ряд 2) – частичная реализация предложенного стратегического плана без интенсификации освоения новых рынков:

оптимизация затрат на уровне 11,1 млн. руб. в месяц, активизация работы с первичными заемщиками и ориентация кредитной организации на ряд целевых групп и пр.

3 вариант (на графике ряд 3) – реализация предложенного стратегического плана с началом интенсификации освоения новых рынков, но при существенном падении доли Владимирского рынка (с 20 до 10%) в силу наличия риска реализации плана относящегося к Владимирской области;

Прибыль, млн. руб

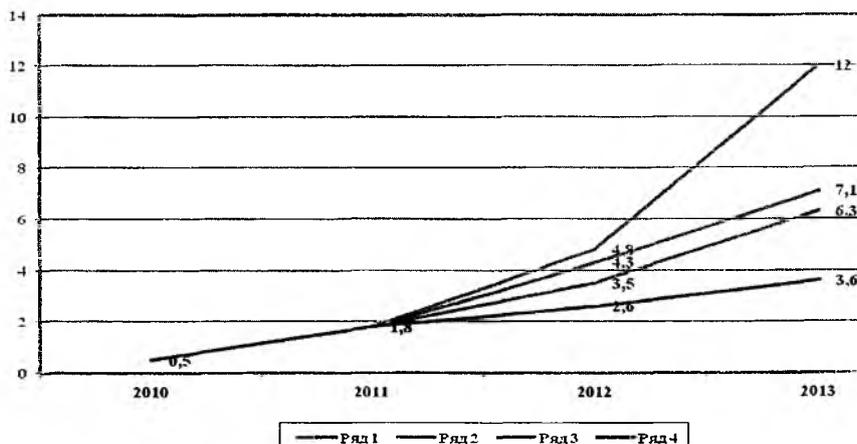


Рис. 3.5. Динамика чистого финансового результата в зависимости от варианта реализации предложенных стратегий для группы компаний ЗАО «НВ-банк», млн. руб.

4 вариант (на графике ряд 4) – частичная реализация предложенного стратегического плана без интенсификации освоения новых рынков, но при существенном падении доли Ярославского рынка (с 23 до 11%).

Из графиков видно, что реализация 1 варианта позволит существенно превысить доходность компании сверх плановых показателей. Развитие событий по вариантам 2 и 3 позволит уложиться в плановые показатели доходности, вариант 4 существенно снизит доходность компании, но в

любом случае созданный в предыдущие годы задел позволит добиваться доходности бизнеса в размере не менее 70% от средств, вложенных акционерами в реализацию предложенных в диссертации вариантов нетехнологических инноваций.

Таким образом, рекомендованные для группы кредитных организаций ЗАО «НВ-банк» инновационные стратегии на условия 2013 г. обеспечат получение ожидаемого уровня эффективности и, в частности:

- положительный финансовый результат в 2013г. (11,626 млн. руб.),
- высокую доходность акционеров (5,33 млн. руб. по итогам 2013г. при 21,16 руб. на акцию),
- лидерские позиции на рынке (2013г. – 40%),
- достаточно устойчивое положение при неблагоприятных обстоятельствах (доля рынка 11%).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показали наши исследования, в банковском секторе России происходит активная дематериализация рыночного предложения. Данная тенденция вызвана тем, что чисто управленческие инновации в банковском секторе экономики, в большинстве своем, затрагивают интересы большого числа взаимозависимых рыночных субъектов, выступающих в качестве организационных барьеров для копирования и прямого переноса эффективной инновации на конкурентное поле других коммерческих структур. В условиях системных преобразований и модернизации банковского сектора экономики это оказалось наиболее предпочтительным конкурентным преимуществом среди других новаций, используемых кредитными организациями, функционирующими в среде с высоким уровнем конкуренции.

В современных условиях основным инструментом конкуренции на рынках банковских продуктов, в отличие от реального сектора экономики, становится не технологическое (техническое) доминирование, а предоставление клиентам ожидаемой ими ценности банковского продукта. Повышенный уровень ценности формируется за счет высокого качества предоставляемого банковского продукта и его последующего послепродажного обслуживания, формируя и развивая на этой основе желательный бренд в сознании покупателей банковских услуг.

Отталкиваясь от выявленных нами тенденций модернизации управления кредитных организаций, в диссертации, в соответствие с поставленной целью, были решены следующие задачи:

1. Раскрыта экономическая и инновационная сущность категории «нетехнологические» (управленческие) инновации, выступающей в качестве одной из эффективных компонент инновационного потенциала коммерческих банков. Выявлена ее двойственная природа, состоящая в том, что нетехнологические инновации с одной стороны выступают как

инструмент активного расширения маркетинговой среды кредитных организаций, а с другой – необходимым условием перехода от эволюционного типа их развития - к революционному (радикальному).

2. Раскрыты взаимосвязи процессов управления и системных преобразований кредитных организаций в условиях продолжающегося финансового кризиса. Доказана необходимость в наращивании конкурентоспособности кредитных организаций в большей своей части не за счет активов первого (низового) уровня, а за счет резервов, заложенных в нетехнологической компоненте стратегического потенциала коммерческих банков.

3. Разработана инновационная модель и методический инструментарий, позволяющие оценить степень использования кредитной организацией своего стратегического потенциала. Предложенная модель позволяет формировать инновационный потенциал кредитных организаций не только за счет исходных ресурсных преимуществ, но и за счет более развитых управленческих факторов, что существенно повышает уровень их конкурентоспособности.

4. Предложена методика оперативного контроля за ходом реализации комплекса инновационных стратегий, включенных в план-график развития кредитной организации. Предложенная методика позволяет аналитику отдела стратегического управления и развития кредитной организации фиксировать возможные отклонения в тех случаях, когда они имеют место; устанавливать причины отклонения от принятого план-графика, определять, какие управляющие действия необходимо предпринять на следующем этапе.

5. Разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности кредитных организаций Приволжского Федерального округа как результат рационального сочетания в реализованных инновационных стратегиях разных компонент инновационного потенциала: производственного, социального и инновационного.

Необходимая интеграция этих подходов в диссертации осуществлена на основе использования современных методов и моделей менеджмента, активно используемых в условиях системных преобразований кредитных организаций.

ЛИТЕРАТУРА

Законодательные материалы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12. 1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с послед. измен. и доп.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Федеральный закон от 16 июля 1998 г. № 102-ФЗ «Об ипотеке (залоге недвижимости)» с последующими изменениями и дополнениями
4. Федеральный закон от 30.12.2004 № 215-ФЗ (ред. от 23.07.2008) «О жилищных накопительных кооперативах»
5. Федеральный закон от 03.02.1996 № 17-ФЗ (ред. от 15.02.2010) «О банках и банковской деятельности»
6. Федеральный закон от 23.12.2003 № 177-ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ»
7. Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 122-ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» с последующими изменениями и дополнениями;
8. Федеральный закон от 4 июня 1999 года №117-ФЗ «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг».
9. Федеральный закон №117-ФЗ от 20 августа 2004г. "О накопительно-ипотечной системе жилищного обеспечения военнослужащих";
10. Федеральный закон №214-ФЗ от 21 декабря 2004г. "Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов..." с последующими изменениями и дополнениями;

Монографии, сборники и другая специальная литература

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е из./ Пер.с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.

2. Алавердов, А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. Учебник (Университетская серия). М.: Маркет ДС, 2009.
3. Антонов, В.Г., Крылов В.К., Кузьмичев А.Ю., Масленников В.В., Панфилова Е.Е., Серебрякова Г.В. Корпоративное управление. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 288 с.
4. Аньшин, В.М. Маркетинг нововведений. М.: издательство Российской экономической академии, 1994.
5. Аньшин, В.М. Технологический бизнес: формы, проблемы, перспективы. М.: ВНИИЦ, 1993.
6. Арташина, И. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебное пособие – Н. Новгород: Нижегород. гос. архит.- строит. ун-т, 2005. - 111 с.
7. Беквит, Г. Четыре ключа к маркетингу услуг/ Пер с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 224 с.
8. Белоглазова, Г.Н. Банковское дело: учебник / Белоглазова Г.Н., Кроливецкая Л.П. - 5-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 244 с.
9. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие. – М.: Омега-Л, 2008. – С. 34-35.
10. Браун Р. Исследование операций /Р.Браун, М.Мезон, Фламгольд и др./ Под ред. ДЖ. Моудера, С. Элмаграби, -М.: Мир, 1981. -677с.
11. Вертакова, Ю.В. Управление инновациями: теория и практика: учеб.пособие / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. –М.: Эксмо, 2010.- 432 с.
12. Бланк И.А. Управление активами. / Ника-Центр, 2009.
13. Бун Луис, Куртц Дэвид. Современный маркетинг – М.: Издательство «Юнити-Дана», 2005. - 994 с.
14. Герасименко, В. В. Ценообразование: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 422 с.
15. Голубович, А.Д., Ситнин, А.В., Хенкин Б.Л., Самоукина Н.В. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутрениекоммуникации / 2-е изд.,испр.и доп. - М.: АО МЕНАТЕП-

ИНФОРМ, 2007.

16. Гончаренко Л. П., Олейников Е. А., Березин В. В. «Инвестиционный менеджмент» М.: КНОРУС. 2007 г.
17. Гохберг, Л.М. Инновационный менеджмент. Учебник. М.: Изд-во ЮНИТИ. 2002.
18. Грудцына, Л. Ю., Козлова М. Н. Ипотека. Кредит. Комментарий законодательства. – М.: изд-во Эксмо, 2008. - 368 с.
19. Грязнова, А.Г. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. А.Г. Грязновой. М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1999.
20. Грязнова, А.Г. Современные проблемы социально-экономического развития России / Хозяйственная академия им. Д. Ценова (Болгария); Финансовая академия при Правительстве РФ (Россия). Свиштов, 2009.
21. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд./ пер.с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.
22. Дж. О Шонесси Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб: Питер, 2001.
23. Диксон, Питер Р. Управление маркетингом – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 560 с.
24. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. СПб: Питер, 2003, с. 138.
25. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. - М.: ИД Вильяме, 2003.-398 с.
26. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 640 с.
27. Дюков И. И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. – СПб.: Питер, 2008. – 236 с.
28. Егорова Н.Е., Смудов А.М. Банковская фирма. Часть 2 . М.: ЦЕМИ РАН, 2000 с. 2830.
29. Ермакова, Н. Б. Риск-менеджмент организации. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2005. - 240 с.
30. Жуков Е.Ф. Банки и небанковские кредитные организации и их операции. М: Вузовский учебник, 2004 г. , 491 стр.
31. Жулина, Е. Г., Мягкова, Т. Л., Кацубы О. Б. Диверсификация

деятельности предприятия. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 176 с.

32. Захаров, В.Я. Стратегический маркетинг: учебное пособие. – Н.Новгород: Нижегород. гос. архит.- строит. ун-т, 2005. – 91 с.

33. Зеленский Ю. Б., Баландин В. С. Теория эффективности инвестиций: методологические основы определения эффективности инвестиционных проектов. Саратов: Изд. Центр, СГСЭУ, 2001.

34. Зверев О.А. Инновационная политика коммерческих банков : автореф. дис. докт. экон. наук : 08.00.10. – М, 2008.

35. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2004. - 416 с.

36. Иванов, Г. И. Инвестиционный менеджмент: Учеб. Пособие.- Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.

37. Инновационный менеджмент. / Под ред. Швандера В.А., Горфункеля В.Я. Учебник. М. Вузовский учебник, 2004.

38. Инновационный менеджмент // Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1999.

39. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. - Мн.: БГЭУ, 1996. - 215с.

40. Калистратов, Н.В., Кузнецов, В.А., Пухов, А.В. Банковский розничный бизнес. М.:БДЦ- центр. 2006.

41. Каменецкий, М. И., Донцова Л. В., Печатникова С. М. Ипотечное кредитование на рынке жилья (народнохозяйственные и региональные аспекты). – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2009. - 272 с.

42. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. - М.: Олимп-Бизнес, 2005.

43. Качалина, Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / М.: Эксмо, 2006.

44. Клейтон М. Кристенсен, Майкл Е. Рейнор. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. / Альпина Бизнес Букс, 2009.

45. Клэнси К., Криг П. Антиинтуитивный маркетинг, - СПб.: Питер, 2008. -

432 с.

46. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент - М.: Финансы и кредит, 1999.
47. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-у изд./ Пер.с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. - 464 с.
48. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. - 646 с.
49. Коробко, В. И., Брюханов О. Н. Основы менеджмента и маркетинга в строительстве. – Саратов: Издательский центр «Академика», 2003. - 300 с.
50. Кузьмина Е. Е., Шаляпина, Н. М. Планирование маркетинга: учеб. пособие/ под ред. д.э.н. Е. Е. Кузьминой. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 367 с.
51. Лаврушина, О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент)/ под ред. О.И. Лаврушина. - М.: Юристъ, 2002. - С.599-601.
52. Мамонтова, И.Д., Лаврушии, О.И., Валенцева, Н.И. Банковское дело 8-е изд., 2009.
53. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент. Серия «Высшее образование». / Инфра-М, 2007.
54. Морозевич, А.Н. Основы экономической информатики: учеб. пособие/ А.Н.Морозевич, Н.Н. Говядинова, Б.А. Железко /под общ. ред. А.Н. Морозевича. - Мн.: БГЭУ, 2008. - 284 с.
55. Морозова, Г.А. Управление регионом: маркетинговый подход. Н.Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 1999. -144с.
56. Осентон, Том. Новые технологии в маркетинге: золотой ключик к лояльности потребителей: Пер.с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
57. Ойхман, Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997.

58. Пригожин, А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики), М. «Политиздат» 1989 г.
59. Пермичев, Н.Ф. Маркетинг для специалистов: учебно-практическое пособие /Н.Ф. Пермичев, В.Н. Челомин.- Изд. 2-е перераб. и дополн. -- Н.Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2006. -296с.
60. Разумова, И. А. Ипотечное кредитование: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2006. - 208 с.
61. Ресурсы инноваций: организационный, финансовый, административный. Под ред. И.П. Николаевой. Учебное пособие. (Серия «Профессиональный учебник: Менеджмент») М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003.
- 62.Робсон М., Уллах Ф. Рейнжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство. Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2003.
62. Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: учебное пособие/И.Б. Ромашова. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012 – 328 с.
63. Ромоновский, М.Ф., Врублевская О.В., Сабанти Б.М. Финансы: учебник 2-е изд./ Под редакцией М. Ф. Романовского, О. В. Врублевской, Б. М. Сабанти, 2008.
64. Русанов, Ю.Ю. Теория и практика риск-менеджмента кредитных организаций России. М., ЭКОНОМИСТЪ, 2004.
65. Сенчагов, В.Н. Формирование национальной финансовой стратегии России. Путь к подъему и благосостоянию / Под ред. В. Сенчагова; Ин-т экономики РАН. Центр финансово-банковских исслед. М.:Дело, 2004. - 416 с.
66. Синки, Дж. Управление финансами в коммерческом банке / пер. с англ. Р. Я. Левиты. - М., CALLAXY, - 1994.
67. Спицнадель, В.Н. Основы системного анализа. – СПб.: Изд. дом «Бизнес пресса», 2000.
68. Стефенсон, Рой. Маркетинг финансовых услуг/ Пер. с англ., под общ. ред. Е. В. Калугина – М.: Вершина, 2007. - 256 с.

69. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров /А. В. Тебекин,. — М. : Издательство Юрайт, 2012. — 319 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
70. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. -М.: Финансы и статистика, 2005.
71. Тодосийчук, А.В. Основы управления инновационной деятельностью в организации : учеб. пособие. - 2-е изд. доп. и перераб. - М.: Российская академия естественных наук (отделение исследования циклов и прогнозирования), 1999. - 156 с.
72. Твисс, Б. Управление научно-техническими инновациями. М.: Экономика, 1989.
73. Трайнев, В.А., Емсельянова Т.Е. Менеджмент: управление и организация предпринимательской и инновационной деятельности. М.: МАН.1998 , с. 27-28.
74. Третьяк, О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. Учебник. – М.: Издательский дом «Инфра-М», 2005. - 404 с.
75. Трифилова, А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2005.
76. Уолш, К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании.- М.: Дело, 2000.
77. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг. – СПб.: ООО «Питер Принт», 2006. - 348 с.
78. Фр. Дж. Фабоцци. Управление инвестициями: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000.
79. Хангер, Дж. Дэвид, Уилен Томас Л. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент»/ Пер.с англ. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ – ДИАНА, 2008. – 319 с.
80. Хруцкий, В. Е., Корнеева, И. В. Современный маркетинг: Настольная

книга по исследованию рынка: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 560 с.

81. Чернов, В. А. Анализ коммерческого риска / Под ред. М.И.Баканова. – М.: Финансы и статистика, 1998.

82. Черных, С.И. Российские банки в конкурентной среде. / М.: ИЭ РАН, 2005.

83. Шенаев, В.Н., Ирниязов Б.С. Проектное кредитование: зарубежный опыт и возможности использования его в России. М. «Консалтбанкир», 1996.

84. Шив Чарльз Д., Хайэм Александр У. Курс МВА по маркетингу/ Пер.с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 717 с.

85. Шкардун, В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. – М.: Издательство «Дело», 2005. – 376 с.

86. Яковец, Ю.В. Эпохальные инновации XXI века. – М.: Экономика, 2004.

Статьи и доклады в периодических изданиях и сборниках

87. Бородин, А. О роли банковского сектора в обеспечении устойчивого роста экономики // Деньги и кредит № 6, 2005.

88. Бойкова, М. Ипотека в течении. - «Прямые инвестиции», № 9 (41) 2005 г.

89. Бротман, Л. Важность непрерывности бизнеса: способы управления. Материалы на сайте iTEM, 2007.

90. Васильева, В.А. Формирование оптимальной модели стратегии развития коммерческих банков.// Деньги и кредит . № 11, 1999.

91. Воеводская Н.Д. Новые банковские технологии. // Банковские услуги. М., 1999 г., № 11 – 12., с. 15-18.

92. Володина, В.Н. Об элементах стратегий разработки новых банковских продуктов (Введение в проблему). // Банковские услуги, М., 1998 г., № 10., с. 18-19.

93. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования // Маркетинг в России и за рубежом, 2009, №5.

94. Дагаев, А.В. Государственные гарантии для малого инновационного

- бизнеса / А.В. Дагаев // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - №2. - С. 81-88.
95. Джолдасбаева, Г.К. Инновация как основной фактор повышения эффективности производства.// Деловой еженедельник «Бизнес Путеводитель» 2006.
96. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития [Текст] / под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. - М.: Дело, 2007 - 584 с.
97. Использование новейшей технологии для обслуживания банковских клиентов: обзор статей французских специалистов Ж. Муте и Ж. Гаспермана. /Автор обзора - Зубченко Л. А. //Вестник АРБ: Приложение "Банковское дело: зарубежный опыт: Аналитические и реферативные материалы". М., 2009., № 4, с. 55 - 56.
98. Исгенберг- Шик Г. Многоканальная банковская деятельность - путь к клиенту. //Бизнес и банки, М., 1999г., № 43, с. 6 – 7.
99. Каурова, Н.Н. Тенденции и перспективы развития розничного бизнеса коммерческих банков в России // Банковский ритейл. № 2, 2006.
100. Клейнер, Г.Б. Реинжиниринг стратегических процессов. // «Экономика и математические методы», том 41, № 4, 2007.
101. Клейнер, Г. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода // Проблемы теории и практики управления, 2002, № 6.
102. МакКворри К. Банковское отделение будущего. // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке.- № 2/2006
103. Мурычев, А. Ритейл диверсификация - изменение конфигурации банковской системы.// Банковское дело в Москве. № 1, 2005.
104. Мурычев А. Банковский сектор в преддверии новой модели развития. // Банковское дело в Москве . № 2, 2007.
105. Новаторов, Э. Международные модели маркетинга услуг. // Маркетинг в России и за рубежом. № 3, 2009.

106. Панова, Г.С. Конкуренция на рынке банковских операций и услуг // Современная конкуренция. 2006. Пилотный номер.
107. Рогов, И.В., Дятлов А. Автоматизированный филиал банка. //Банки и технологии, М. , 1999г. №3., с. 56-59.
108. Семикова, П. Банковские инновации и новый банковский продукт // Банковские технологии, № 11, 2002 г. с. 42-47.
109. Спицын, С.Ф. Всероссийский банковский форум "Стабильное развитие банковской системы России в контексте будущего средних и малых банков" // Деньги и кредит. - 2008. - № 9. - С.3-7.
110. Сухов, М.И. Роль систехмы корпоративного управления банков //Деньги и кредит, 2005, №9.
111. Третьякова, Е.А. Опыт разработки и реализация стратегий жилищного ипотечного кредитования // Вестник Чувашского университета , 2011, №1 2011 – с. 156-163.
112. Третьякова, Е.А. Инновационное развитие коммерческого банка за счет партнерских отношений / Наука и Экономика / информационно-аналитический журнал № 3(7) Иваново: ООО «Научная мысль». 2011 –с. 30.
113. Третьякова, Е.А. Развитие сферы ипотечного кредитования в России / Жилищная экономика/информационно-аналитический журнал 1/2 (5/6) Москва: ООО «МАКС Пресс». 2010. – с. 76.
114. Третьякова, Е.А. Кредитная политика как стратегия и тактика ипотечного кредитования / Потенциал развития России XXI века: сборник статей VII Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010. – 140 с
115. Третьякова, Е.А. Обоснование стратегии ипотечного кредитования / Проблемы инновационной экономики, модернизации и технологического развития сборник статей Международной научно-практической конференции. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010. – с. 128.
116. Третьякова, Е.А. Направления реализации банковских инновационных

стратегий / Материалы межрегиональной научно-практической конференции «Дополнительное образование – 2011»: «Дополнительное профессиональное образование работников строительной отрасли в условиях изменения системы образования в стране и формирования деятельности саморегулируемых организаций». -Н. Новгород. - 2011 г. – с. 361.

117. Третьякова, Е.А. Стратегии инновационного развития финансовых структур на рынке ипотечного кредитования [текст] /Е.А. Третьякова, Н.Ф. Пермичев. Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: Сборник статей по материалам IX Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: в 3-х т.- Н.Новгород: НГПУ, 2011. – С. 61-65.

118. Третьякова, Е.А. Пермичев Н.Ф. Развитие банка за счет партнерских отношений /Н.Ф. Пермичев //Опыт и перспективы инновационного развития строительного комплекса. Сборник трудов / Выпуск 2. – ННГАСУ. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2009. – с.174.

119. Третьякова Е.А. Развитие инновационной деятельности коммерческих банков на региональном рынке ипотечного кредитования /В.А. Мокеев //Материалы межрегиональной научно-практической конференции «Дополнительное образование – 2010»: «Дополнительное профессиональное образование руководителей и специалистов строительной отрасли в условиях инновационных преобразований экономики в посткризисный период». - Н.Новгород. - 2009 г. – с. 234.

120. Третьякова, Е.А. Формирование инновационного организационно-экономического потенциала кредитных организаций /Н.Ф. Пермичев //Управление экономическими системами: электронный научный журнал. Кисловодск, 2012. № 4(40). № гос.рег.статьи: 0421200034/. Режим доступа на сайт журнала: <http://uecs.ru>, на научную электронную библиотеку eLIBRARY.RU: <http://elibrary.ru>

121. Третьякова, Е.А. Инновационные подходы по развитию банковских услуг на рынке ипотечного кредитования[текст] /Н.Ф. Пермичев, Е.А. Третьякова.

Промышленность и сельское хозяйство региона в условиях выхода из кризиса /Пермский филиал «Учреждение Российской академии наук института экономики УРО РАН / отв. ред. А.Н. Пыткин. – Пермь: ООО «Полиграф Сити», 2011, вып.Х.-357 с.

122. Черных, С.И. Банковская конкуренция и концентрация капитала // Финансы и кредит. – 2007. – № 1. – С. 20 – 27.

123. Чечурина, М.Н. Экономический эффект модернизации управления /М.Н. Чечурина//Экономика и управление. 2011. - №4(66).

124. Хоминич, И. П. Инновационный менеджмент банковской деятельности// Банковские услуги, № 3, 1998.

125. Хомутский, Д. Как измерить инновации? // Управление компанией, 2006, №2.

Статистическая информация

126. Банковское обозрение.- №9, сентябрь 2009 г.

127. Банковские технологии. - №10 от 27.11.2011г.

128. Бизнес-Путеводитель: деловой еженедельник, 2006.

129. Владимир Демин - вице-президент компании Columbus IT Partner.<http://www.Columbus.ru>

130. Заявление Правительства РФ и Центрального банка РФ от 05.04. 2010 года о Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2020 года. Официальный сайт ЦБ.

131. Исследование компании Deloitte. Специальное исследование для Интернет-сайта БАНКИР.РУ, 2006.

132. Каким будет кредитование в 2012 году? РБК Daily. Потребительские кредиты.19.01.2012.

133. Раймонд Карон и др. Реинжиниринг бизнеса в корпорации SIGNA: опыт и уроки первых пяти лет (Business Reengineering at SIGNA Corporation: Experiences and Lessons Learned from the First Five Years), 1994. <http://www.misq.org>