

## Приложение

к заключению диссертационного совета 24.2.437.06 от 15 февраля 2023 года

### Содержание сопоставляемых текстов

1. Сравнение текста диссертации Третьяковой Е.А. с текстом диссертации Зверева О.А.

1.1. *с.с.13 - 16 диссертации Третьяковой Е.А.* «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. Шумпетером.

...

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.

...

Так Пригожин А.И. прежде всего выделяет банковские инновации по причинам зарождения. 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 факторов: 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).»

*практически дословно совпадает с фрагментами текста с.с. 14 - 19 диссертации Зверева О.А.* «Как только начинается экономический спад или наблюдается продолжительный период инфляционного развития, слышатся призывы к активизации потока нововведений. В основе таких требований лежит отношение к технологическим и организационным сдвигам как к источнику долгосрочного экономического роста. Несомненно, есть веские доводы в пользу подобных воззрений. Но пристальное изучение ориентированной на нововведения государственной политики позволяет обнаружить, что в действительности доказательств данного утверждения гораздо меньше, чем кажется на первый взгляд. Абстрагируясь от частных моментов, связанных с развитием техники, технологий или общественного устройства, мы приходим к пониманию одной фундаментальной идеи, заслуживающей пристального внимания. Первоначально она была выдвинута И. Шумпетером

...

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.

..

Так Пригожин А.И. прежде всего выделяет банковские инновации попричинам зарождения. 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.Хоминич. Применительно к банкам автор выделяет и классифицирует возможные инновации в зависимости от следующих факторов: 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).»

1.2. с. 18 диссертации Третьяковой Е.А. «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 сформированием комплексного банковского продукта, когда при его создании банк сотрудничает со своими партнерами, тем самым перераспределяя инновационный процесс между несколькими участниками.»

*практически дословно совпадает с текстом с.21 диссертации Зверева О.А.*

«Можно согласиться с классификацией инновационных процессов, предложенной в работе А.И. Пригожина.

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 какую-либо 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.»

*1.3. с.19 диссертации Третьяковой Е.А.* «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.»

*практически дословно совпадает с текстом с.22 диссертации Зверева О.А.* «Как видим, сегодня явно недооценивается роль организационно-экономической составляющей инновационной деятельности. Именно она является катализатором в развитии современных видов техники и технологий. Только в рамках новых организационных и экономических моделей возможно интенсивное, целенаправленное и экономически оправданное развитие других направлений инновационной деятельности.

В состав инновационной стратегии, на наш взгляд, всегда необходимо включать построение индивидуального организационно-экономического механизма банка, обеспечивающего его успешное функционирование на рынке. То есть организационно-экономические инновации помимо создания общих условий для развития банка, являются основой эффективного проведения инновационной политики в области создания новых продуктов и технологий.»

*1.4. с.с. 21 - 23 диссертации Третьяковой Е.А.* «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

...

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.).

...

Стабильному состоянию инновационного комплекса присущ эволюционный характер происходящих изменений. Инновационный комплекс остается в ста-

бильном 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. »

*практически дословно совпадает с фрагментами текста с.с. 26-29 диссертации Зверева О.А. «С точки зрения методологии системного подхода инновационный комплекс банковской системы может быть охарактеризован как целостная система, которая состоит из элементов (банков, консалтинговых фирм, разработчиков инноваций, информационной системы), объединенных определенными взаимозависимостями. Этот комплекс имеет свои внутренние ресурсы в виде знаний, опыта, ноу-хау, инвестиций и т.д., которые расходуются и возобновляются в инновационном процессе определенным образом.*

...

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 и нормо устанавливающие органы, государственные органы лицензирования и надзора, государственные налоговые и таможенные органы, ЦБ как орган денежно-кредитной политики и главный регулятор инновационной деятельности в стране.

В большинстве случаев элементы внешней среды также объединены в соответствующие комплексы. Инновационная система взаимодействует с внешней средой не только с ее индивидуальными элементами, но и с иными системами, поэтому «каналы взаимодействия» между инновационной системой и окружающей средой весьма разнообразны и составляют много уровней.

Результатом функционирования инновационного комплекса являются новые

банковские технологии, организационно-экономические решения, услуги, предоставляемые клиентам, а также иные инновации, имеющие полезность для элементов «внешней среды» (например, универсальные методики для других банков, информация, рост репутации и т.п.).

...

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 существенно больше той пользы, которую «производит» инновационная система (либо, наоборот, когда «полезность» инновационной системы опускается ниже «полезности» скрытого и базового потенциала инновационных ресурсов), она перестает существовать в стабильном виде.»

1.5. с. 25-26 диссертации *Третьяковой Е.А.* «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...». 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.

...

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.

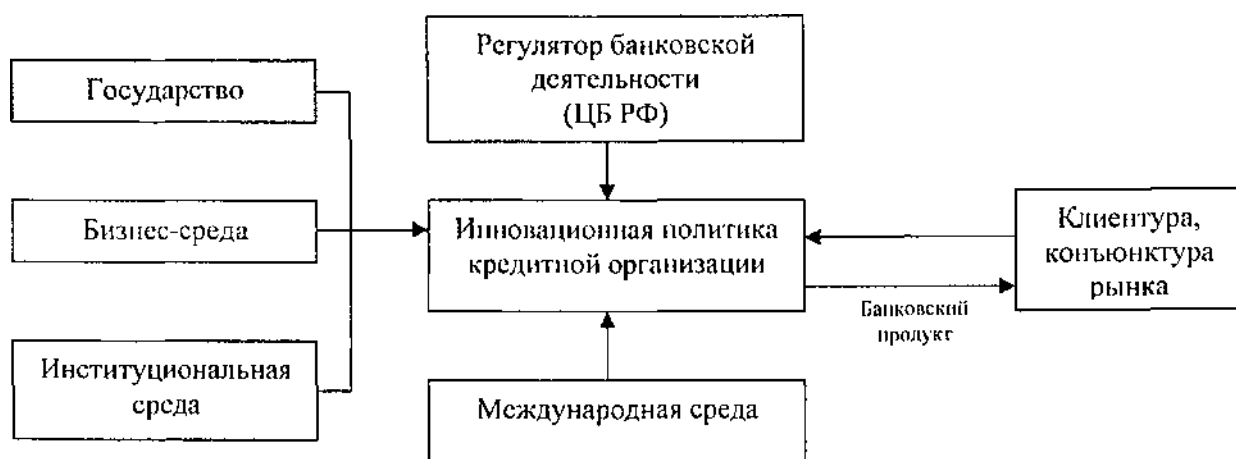


Рис. 1.4. Элементы, воздействующие на инновационную политику коммерческого банка

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.»

*практически дословно совпадает с текстом с.31-34 диссертации Зверева О.А.*  
 «Для продуктовых инноваций в банковской сфере характерным является высокий уровень диффузии, особенно это относится к розничным банковским продуктам. В дискуссии ведущих банкиров Москвы о тенденциях развития розничного бизнеса в России на страницах ж-ла «Банковское обозрение» мы встречаем такое общее мнение: «...как только на рынке появляется новый успешный продукт, он сра-



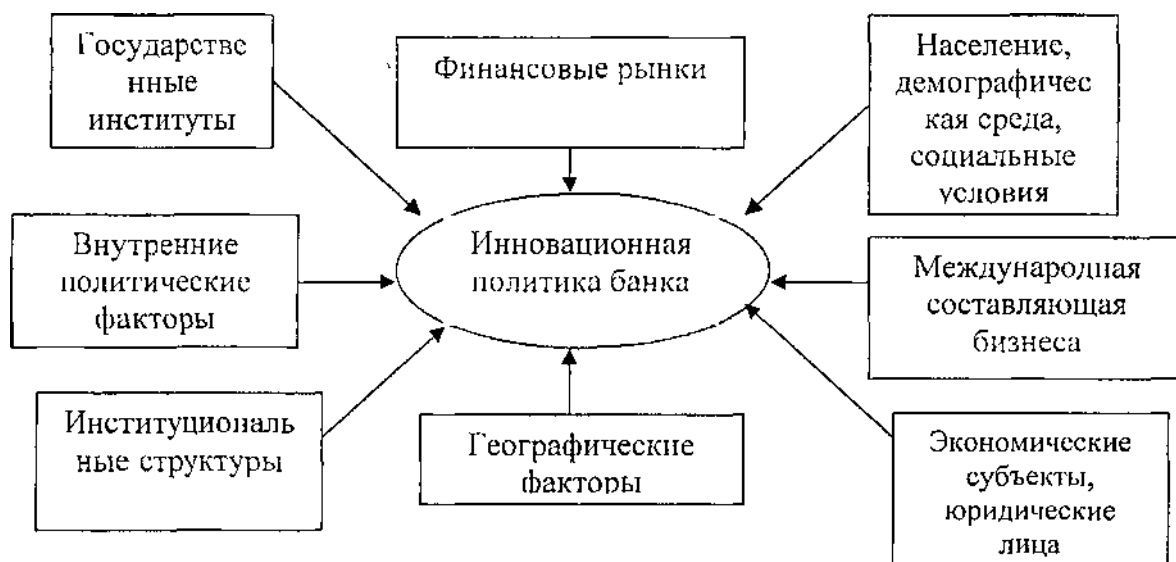
зу же будет дублироваться другими участниками рынка. Это вопрос всего лишь нескольких месяцев...». и далее: «Новшества, внедряющиеся сейчас на отечественном рынке, представляют собой стандартный набор инноваций, применявшихся в Европе 10-20 лет назад и еще не полностью исчерпавших свои возможности».

Особое значение инновационный фактор приобретает в условиях международной конкуренции. На национальных рынках конкурентные позиции банков различаются не так сильно, как на международном рынке. Однако в последнее время положение начинает меняться в связи с приходом на российский банковский рынок различных иностранных банков, специализирующихся на сбыте инновационных финансовых продуктов.

...

Инновационная стратегия банка, как результат стратегического менеджмента, базируется в первую очередь на анализе внешних факторов развития. Являясь атрибутами рыночного хозяйства, коммерческие банки - неотъемлемые участники финансовых рынков. Они же являются внешней средой, т.е. совокупностью активных субъектов и сил, действующих за пределами банка и обуславливающих стратегию и тактику инновационного развития банка. В связи с этим важно разобраться, какие условия и характеристики финансовых рынков определяют сегодня вектор инновационной стратегии. На рисунке 3 показаны основные элементы внешней среды, которые воздействуют на инновационную политику банка.

В отличие от сложившейся банковской отрасли будущая банковская система будет базироваться на принципиально новых достижениях цифровой революции, информатики, а также принципиально новых инновациях в области организации и экономики. Являясь неотъемлемой частью экономики, банковская система также, как и большинство отраслей, где превалирует интеллектуальный потенциал по сравнению с материальным, требует постоянного внимания к организации инновационного процесса.»



**Рис. 3. Элементы, воздействующие на инновационную политику коммерческого банка**

1. 6. с.с. 30-33 диссертации Третьяковой Е.А. «Хорошо продуманная стратегия, по мнению П. Дойля, 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.

...

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.

...

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.»

*практически дословно совпадает с фрагментами текста с.с. 34-37 диссертации Зверева О.А. «Хорошо продуманная стратегия, по мнению П. Дойля, 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, до-*

полняющих 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.

...

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

2. Уровень подразделений. На уровне подразделений 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.

...

Стратегическое планирование, прежде всего, 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.»

1.7 с. 37 диссертации Третьяковой Е.А. «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.»

*дословно совпадает с текстом с.41 диссертации Зверева О.А. «Разработка стратегии банка в сфере экономико-организационных 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, координацию действий исполнителей с глобальными целями банка, создать систему мотивации за реализацию стратегии организационно-экономических преобразований. При этом от достоверности и скорости обмена информацией между руководством и персоналом зависит качество управляющих воздействий на процесс внедрения новшеств.

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 капитализации.

Рассмотрим основные составляющие стратегического инновационного менеджмента. В целом весь процесс стратегического управления применительно к инновационному развитию можно разбить на три этапа: 1) стратегический анализ положения банка на рынке; 2) разработка стратегии инновационного развития; 3) реализация стратегии.»

*1.8. с.с. 40-43 диссертации Третьяковой Е.А. «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.

...

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.

...

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.»

*практически дословно совпадает с фрагментами текста сс. 42-45 диссертации Зверева О.А. «Деятельность коммерческого банка строится на обслуживании большого количества клиентов, различающихся многочисленными параметрами.*

Организация деятельности банка связана с отслеживанием и соответствующей оптимизацией прихода и ухода денежных средств.

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.

Третий 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.

..

Для организации чёткого соблюдения принятой стратегии очень важно ещё до начала её внедрения 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.

...

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 воз-



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.»

*1.9. с.с. 43-44 диссертации Третьяковой Е.А.* «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.

...

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 приспособливаться к новым рыночным условиям. Про-

блема 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.»

*практически дословно совпадает с текстом с.с. 45-46 диссертации Зверева О.А. «Этап 2. 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.

...

Этап 4. Разработка бизнес-модели для реализации стратегии инновационного развития.

Смена бизнес-моделей - необходимый элемент стратегии банков, поскольку

совершенно очевидно, что им придется менять свою стратегию в будущем и приспособиваться к рыночным условиям. Проблема заключается в правильном выборе области, в которой банки должны специализироваться, и способов 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.»

1.10. с. с.45-47 диссертации Третьяковой Е.А. «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.

...

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 необходи-

мо 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.»

*практически дословно совпадает с текстом с.с. 299-302 диссертации Зверева О.А.* «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.

...

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.»

1.11. с.с. 47-51 диссертации Третьяковой Е.А. «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.

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.

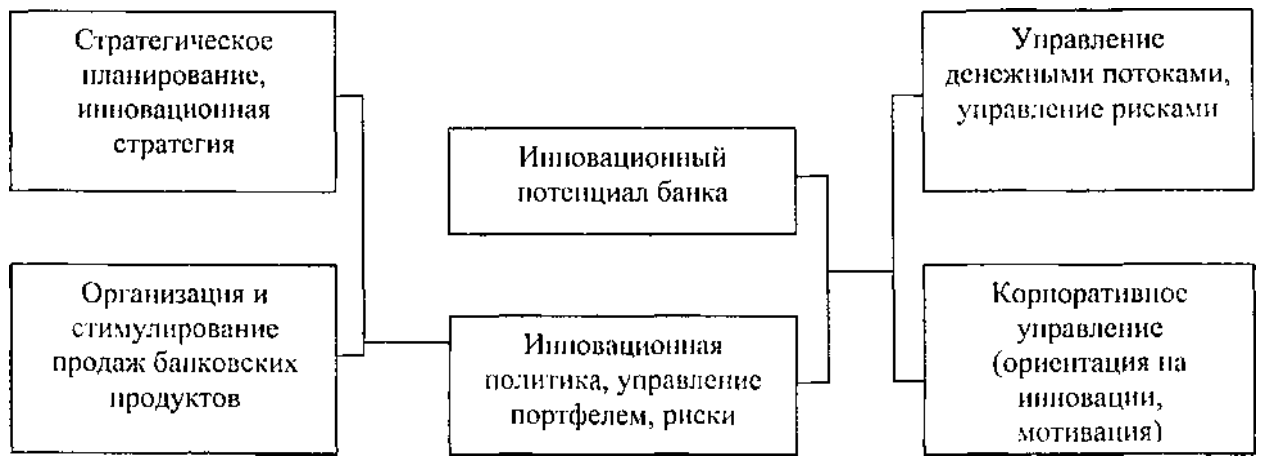


Рис. 1.5 Основные «опоры» инновационного менеджмента

...

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 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.»

*практически дословно совпадает с фрагментами текста с.с. 51-57 диссертации Зверева О.А. «Банковский менеджмент как особая сфера управления возникает лишь в условиях развитой рыночной экономики. Развитие кредитной системы немыслимо 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 - инновационный менеджмент.*

Инновационный менеджмент в общем виде представляет собой управление формированием и использованием денежных ресурсов на уровне банка, т.е. это взаимоувязанная совокупность финансового менеджмента, маркетинга, организации продаж и управления персоналом. Мы их называем «опорами» инновационного менеджмента (рисунок 4).

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.

...

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;



**Рис.4 . Основные «опоры» инновационного менеджмента**

- достижение устойчивости на рынке (использование традиционных услуг и технологий, внедрение инноваций). Сохраняя традиционные эффективные технологии, необходимо часть ресурсов одновременно 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.»

1.12. с.с. 57-60 диссертации Третьяковой Е.А. «Как было отмечено ранее, ин-



новация - 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».

...

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.»

*практически дословно совпадает с фрагментами текста с.с. 57-60 диссертации Зверева О.А.* «Как мы уже отметили, инновация - это процесс изучения, результатом которого является применение нового знания. Стандартный банковский процесс апробирован и 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 многие инновации организационного и финансового характера в период становления банковской системы носили противоречивый характер и не укладывались в действующие правовые и нормативные рамки. Другой причиной является то, 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».

...

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 ин-

ститут 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..»

1.13. с.61-70 диссертации Третьяковой Е.А. «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 факторов:

- **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 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 инноваци-

онные стратегии на финансовых рынках.

...

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.

...

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.

...

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.»

*практически дословно совпадает с текстом с.с. 69-84 диссертации Зверева О.А.* «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 факторов.

- **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.** Этот аспект мы подробно рассмотрели в предыдущем параграфе.

- **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 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.*** Особое значение этого фактора возрастает в аспекте перехода на стандарты Базеля II. Соотношение между собственными средствами (капиталом) и объемом активных операций определяет подверженность банка риску. Высокий уровень достаточности капитала увеличивает степень уверенности вкладчиков банка, снижает банковские риски, позволяет формировать уверенно долговременные инновационные стратегии на финансовых рынках.

...

В течение последних лет Россия превратилась в полноправного члена мирового финансового сообщества. Российское государство, предприятия и банки получили доступ к международному рынку капитала. Обратная сторона медали, однако, заключается в том, что теперь состояние российских рынков товаров, капитала, труда, технологий зависят не только от событий в России, но и от состояния других финансовых рынков мира. Расширение национальных границ финансовых рынков приводит подчас к отрыву их от реально складывающейся экономической ситуации в стране. Значительная часть ресурсов может отвлекаться из реального сектора в область спекулятивных сделок, которые образуют самостоятельное пространство, подчиняющееся одному или нескольким монопольным операторам, или финансовым биржам. В результате крупных финансовых афер, в результате которых перекачиваются капиталы на счета наиболее опытных игроков, страдают, как правило, молодые рынки третьих стран.

Расширение экономических границ бизнеса существенно влияет на механизм стратегического планирования и заставляет банки учитывать международную составляющую банковской сферы. Как отмечается западными исследователями, из

различных аспектов технологического прорыва на рынке финансовых услуг два имеют принципиальное значение: компьютеризация финансовой отрасли и развитие средств коммуникации, давшие толчок развитию процесса интернационализации банковского дела.

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.

...

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.

...

Общий вывод таков: основные направления развития инноваций на финансовых рынках на основе опыта развития зарубежной и отечественной банковской сферы, а также определяющие направления преобразования в банках можно объединить в три группы.

Во-первых, глобализация финансовых рынков, предопределяющая переход к более однородному рынку финансовых услуг и их стандартизации.

Во-вторых, либерализация и дерегуляция национальных финансовых рынков, способствующих появлению новых конкурентов, небанковских кредитных орга-

низаций, являющихся поставщиками относительно дешевых услуг.

В-третьих, переход к мировым интегрированным информационным технологическим системам, дающим возможность сформировать единую глобальную банковскую сеть..»

1.14. с. 72 *диссертации Третьяковой Е.А.* «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 газетчиков 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»..»

*дословно совпадает с текстом с. с.93-94 диссертации Зверева О.А.* «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 есть программы, ориентированные на очень узкую категорию граждан, например, одной профессии. Так, Банк жилищного финансирования предлагает ипотеку морякам. Многие банки рассматривают возможность разработки различных специальных программ, в том числе для газетчиков 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.»

1.15. с. 73 диссертации Третьяковой Е.А. «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.»

*дословно совпадает с текстом с. с.94-95 диссертации Зверева О.А. «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 либо кредитование сотрудников корпоративных клиентов. Банкиры сходятся во мнении, что тенденция сужения специализации банков по отдельным категориям заемщиков в ближайшие несколько лет сохранится.

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 бурного развития инновационной деятельности в области продуктового менеджмента являются производные финансовые инструменты. Сегодня новые, основанные на информации виды деятельности - торговля на финансовых рынках и получение дохода за счет комиссионных выплат служат на западе основными источниками прибыльности банков. Финансовые инновации привели также к возрастанию рыночной ориентации банков и реализуемости банковских активов, в особенности за счет реализации таких идей, как кредитные свопы и продажа ссуд третьим лицам..»

1.16. с.с. 76-93 диссертации Третьяковой Е.А. «Организационно-экономические инновации немислимы 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 внутрен-

них, 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.

...

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.

...

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.

...

### ***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.

...

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.»

*практически дословно совпадает с фрагментами текста с. с. 150-174 диссертации Зверева О.А. «Как продуктовые, так и организационно-экономические инновации немислимы 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.

...

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.

...

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.

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 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.

...

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.»

1.17. с.с. 93-94 *диссертации Третьяковой Е.А.* «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 Фаргопа - 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.

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

*дословно совпадает с текстом с. 230 диссертации Зверева О.А.* «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.

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

1.18. *с.с. 100-105 диссертации Третьяковой Е.А.* «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.

...

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.

...

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

...

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.»

*практически дословно совпадает с фрагментами текста с. с.230-241 диссертации Зверева О.А. «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. В соответствии с требованиями Базеля II банки также стремятся сбалансировать наименее устойчивые направления деятельности (такие как инвестиционная деятельность, доверительное управление и др.) за счет более стабильных потоков доходов, приносимых обслуживанием частных лиц.

...

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 8 представлены основные принципы традиционного банковского обслуживания и принципы, отражающие суть ритейла.

Сравнение принципов традиционного банковского обслуживания и принципов построения банковского 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.

...

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

...

На кризисные тенденции может существенно повлиять отсутствие подготовленных кадров и слабое техническое и информационное оснащение розничного бизнеса. Сегодня развитие филиальной сети банков явно отстает от роста спроса населения на банковские услуги. Нормально оснащенных банковских офисов в России сейчас не более 3-4 на 100 тыс. человек, тогда как в европейских странах 50-60, например, и даже в прибалтийских государствах - 40. Если в центральных регионах эта проблема еще не так остра, то в других регионах эта проблема может привести к более серьезным последствиям на фоне той активной экспансии, которую проводят крупные московские банки, открывая новые банковские офисы быстрого кредитования на периферии.

Открытие нового филиала - всегда затратный проект и требует от 200 до 500 тыс. долларов. Окупаемость может быть обеспечена только при наличии массового платежеспособного клиента и при достаточном объеме банковских операций. Так по зарплатным картам порог рентабельности достигается при эмиссии не менее 1 млн. карт и проведении не менее 100 тыс. транзакций в месяц. При внедрении SMS-банкинга - не менее 90 тыс. абонентов. 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 экономить на технических и информационных средствах безопасности и выдавать кредиты сомнительным клиентам.

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.»

1.19 с.с.106-116 *диссертации Третьяковой Е.А.* «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.

...

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 (ИТ) и кадровый потенциал. Важное значение имеет формирование структуры ИТ, и прежде всего интеграция отдельных ИТ-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.

...

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.

...

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. 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.»

*дословно совпадает с текстом с. с.175-188 диссертации Зверева О.А.*

«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.

...

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 (ИТ) и кадровый потенциал. Важное значение имеет формирование структуры ИТ, и прежде всего интеграция отдельных ИТ-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.

...



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 высокоинтегрированные системы могут привести к успеху лишь при условии участия сотрудников во внесении изменений.

...

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. 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..»

1.20. с.с. 116-118 диссертации Третьяковой Е.А. «Из выше изложенного мож-

но 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).

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.

...

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.»

*практически дословно совпадает с фрагментами текста с. с.241-243 диссертации Зверева О.А. «Рост технических возможностей самообслуживания, например, привел к тому, что сегодня многие банковские услуги могут быть оказаны именно через электронные каналы в рамках системы многоканального банковского обслуживания (СМБО). Кроме того, они могут эффективно использоваться и для продвижения новых продуктов. Электронные каналы доставки банковских услуг позволяют решить две основные задачи: повышение «пропускной способности» допофисов с уменьшением нагрузки на их персонал и снижение себестоимости доставки услуг.*

...

Наконец, одно из характерных порождений концепции массового обслуживания

ния - 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.

...

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.

1.21 с.119 диссертации Третьяковой Е.А. «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.»

*дословно совпадает с текстом с. с.245 диссертации Зверева О.А. «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. Таковых в России сейчас примерно 500 тыс. человек, это те которые могут подтвердить документально свою кредитоспособность. Только в отдаленной перспективе можно считать российский средний класс основным потребителем ритейловских*

услуг. В основном эти услуги будут распространяться в среде граждан с доходами близкими к 1000 долл. 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.»

1.22 с. 119 диссертации Третьяковой Е.А. «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.

*практически дословно совпадает с текстом с. 248 диссертации Зверева О.А.* «2. Во всех развитых странах, которые в той или иной форме переболели кредитофелией, приняты законы 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. Необходимо также ускорить принятие закона о потребительском кредите.

2. Одним из вариантов снижения рисков при потребительском кредитовании служит замена 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.

3. Необходимо резко улучшить информационное и пропагандистское обеспечение процесса потребительского кредитования в рамках проводимой правительством программы повышения уровня экономического образования населения.

4. Необходимо создать условия 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..»

1.23 с. 129 диссертации Третьяковой Е.А. «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.»

*дословно совпадает с текстом с. 110 диссертации Зверева О.А.* «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..»

1.24 с. 130 диссертации Третьяковой Е.А. «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.»

*практически дословно совпадает с текстом с. 121 диссертации Зверева О.А.* «Проведение реинжиниринга целесообразно только в тех случаях, когда требуется достичь резкого улучшения показателей деятельности банка или всей

ской системы путем замены старых методов управления на новые. »

1.25. с. 131 диссертации Третьяковой Е.А. «. 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.

*дословно совпадает с текстом с. 123 диссертации Зверева О.А. «При организации реинжиниринга возникает необходимость использования таких труднопрогнозируемых 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.»*

Председатель  
диссертационного совета

Ученый секретарь  
диссертационного совета



  
Соловьева Ирина Александровна

  
Подшивалова Мария Владимировна