

ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИНСТИТУТ КРЕДИТА

КАФЕДРА «ЦЕННЫЕ БУМАГИ И ФИНАНСОВЫЙ ИНЖИНИРИНГ»

« Д о п у с к а ю к  
з а щ и т е »

\_\_\_\_\_ (Я.М. Миркин)

## **Дипломная работа**

Ансимов Дмитрий Геннадьевич

# **«Продуктовая стратегия коммерческого банка на финансовом рынке»**

Специальность «Финансы и кредит»

Специализация «Ценные бумаги и биржевое дело»

Научный руководитель:

Миркин Яков Моисеевич, д.э.н., проф., зав. кафедрой ценных бумаг и финан-  
сового инжиниринга

**Москва, 2006 г.**

## Содержание работы.

	Стр.
Введение.....	4
Глава I. Понятия стратегии, конкурентоспособности и продукта коммерческого банка на финансовом рынке.....	7
1) Банковский продукт на финансовом рынке.....	7
2) Взаимосвязь банковской стратегии и банковского продукта.....	13
а) Стратегия – определения и составляющие .....	13
б) Виды продуктовых стратегий .....	16
с) Оценка продуктовой стратегии и ее место в системе управления банком .....	21
Глава II. Разработка продуктовой стратегии в коммерческом банке .....	28
1) Общебанковская стратегия как основа формирования продуктовой стратегии банка .....	28
а) Факторы формирования банковской стратегии .....	28
б) Этапы формирования банковской стратегии .....	34
2) Продуктовая стратегия коммерческого банка.....	47
а) Анализ рыночных возможностей.....	48
б) Сегментация, выбор целевых сегментов, позиционирование товара .....	50
с) Комплекс маркетинга .....	54
d) Разработка продукта-новинки.....	55
Глава III. Продуктовая стратегия коммерческого банка на примере стратегии развития розничного бизнеса Банка XYZ.....	60
1) Введение .....	60
2) Макрофакторы развития розничного бизнеса Банка .....	62
2.1. Оценка потенциала рынка.....	62
2.1.1. Депозиты.....	62
2.1.2. Кредиты .....	63

2.1.3. Доверительное управление.....	71
2.2. Требования, предъявляемые розничным рынком к новому участнику .....	74
3) Стратегия развития розничного продуктового ряда банка .....	74
3.1. Целевые сегменты рынка.....	76
3.2. Продукты .....	79
3.3. Каналы продаж.....	84
3.4. Создание внешней инфраструктуры для обслуживания клиентов .....	84
3.5. Создание внутренней инфраструктуры в Банке .....	85
3.6. Технологическая база .....	86
3.7. Маркетинговая политика .....	89
3.8. Этапы реализации .....	89
Заключение .....	90
Список использованной литературы.....	92

## Введение.

В условиях сложной, динамичной и зачастую непредсказуемой экономической среды возрастает роль корпоративной стратегии как видения менеджеров по достижению ключевых задач бизнеса. Комплексность и специфичность стоящих перед каждой организацией ориентиров развития побуждает бизнес к разработке индивидуальных корпоративных стратегий.

Российские банки, как никогда, испытывают необходимость в стратегиях развития, что обуславливается их неконкурентоспособностью по отношению к иностранному банковскому капиталу, массовый приход которого неизбежен в ближайшей перспективе. Уступая иностранным коллегам как в количественном (средний российский банк в 40 раз меньше, чем средний европейский банк, и в 20—25 раз меньше, чем средний американский банк), так и в качественном отношении (отсутствие наработанных методик и технологий), многие российские банки решают вопросы либо предпродажной подготовки, либо повышения конкурентоспособности банка. Оба пути неразрывно связаны с повышением рыночной стоимости банка.

При этом, выбирая между специализацией и универсализацией, каждый банк сталкивается с необходимостью разработки и внедрения востребованного банковского продукта – будь то в рамках узкой рыночной ниши или же масштабах всего финансового рынка.

Определение масштабов и параметров создания и реализации банковского продукта составляет продуктовую стратегию коммерческого банка. К числу наиболее известных банковских продуктов относятся предоставление займов и вкладов, расчетно-кассовые услуги и трастовые услуги, андеррайтинг ценных бумаг, услуги по управлению денежной наличностью, брокерские услуги по операциям с ценными бумагами, продажа страховых полисов, посредничество в операциях с недвижимостью, лизинг и широкий диапазон международных финансовых операций, пластиковый бизнес, финансовый консалтинг, услуги в сфере инвестиционного банкинга. По имеющимся данным мировая практика располагает на сегодня около 100 различными видами

банковских продуктов, из которых в России применяется не более 70, что указывает на значительный потенциал внедрения новых банковских продуктов.<sup>1</sup>

Таким образом, разработка продуктовой стратегии коммерческого банка – сложный процесс, призванный учесть как индивидуальные ориентиры развития банка, так и многообразие и комплексность существующих банковских продуктов.

Настоящая работа призвана дать максимально полное представление о том, что представляет из себя продуктовая стратегия банка и как она разрабатывается. Особое внимание будет уделено банковским продуктам фондового рынка. Однако в силу высокой взаимозависимости между банковскими и фондовыми продуктами, взаимопроникновением капиталов и выполняемых операций исследование актуально и при разработке стратегии любого другого банковского блока, что и будет продемонстрировано в последней главе.

Структурно работа состоит из трех глав. Первая глава дает представление о категориях стратегии, конкурентоспособности и продукта коммерческого банка на финансовом рынке, раскрывается взаимосвязь банковской стратегии и банковского продукта. Во второй главе рассматривается процесс разработки продуктовой стратегии и факторы, на нее влияющие. Наконец, в третьей главе приводится продуктовая стратегия коммерческого банка на примере стратегии развития розничного бизнеса Банка XYZ.

В заключение приведены основные выводы и результаты работы.

Основными материалами при подготовке исследования явились стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года и развития финансового рынка Российской Федерации на период 2005-2008 гг., известные монографии Портера, Пирсона, Каплана по стратегическому менеджменту, профессиональные разработки по стратегии коммерче-

---

<sup>1</sup> Кулина Е. Менеджмент коммерческого банка на стадии реформирования организации // Интернет-версия (www.cpt21.ru)

ского банка Никоновой и Шамгунова, а также статьи из периодических журналов и газет.

## Глава I.

### Понятия стратегии, конкурентоспособности и продукта коммерческого банка на финансовом рынке.

#### **Банковский продукт на финансовом рынке.**

Прежде всего, поясним, что понимается под финансовым рынком. Толковый словарь «Бизнес и право» определяет финансовый рынок как сферу торговли деньгами, сектор финансового бизнеса, включающий рынок капиталов в основном для долгосрочных вложений и рынок капиталов для обращения акций, облигаций и других ценных бумаг.

В России понятие «финансовый рынок» - новое. Но мировой экономике оно известно уже около 400 лет и за это время проходило его становление и развитие. Финансовый рынок находится под регулирующим воздействием государства, что в первую очередь выражается в принимаемом законодательстве о рынке ценных бумаг, об акционерных обществах и др. В частности, в Гражданском кодексе РФ в главе 7 «Ценные бумаги» дано понятие их, виды, требования к ним, права по ним, их период и др.

Категория финансового рынка допускает также расширенное трактование – как совокупность отношений между финансовыми институтами по поводу распределения финансовых благ, включая в себя не только ценные бумаги, но и традиционные банковские продукты. В настоящей работе мы будем опираться на это определение, так как, учитывая тесные взаимосвязи между рынками капиталов, не представляется возможным провести четкую грань между банковскими продуктами финансового и иных рынков.

Исторически сложившееся доминирование банков на российском рынке определяет их ключевое влияние на рынок финансовых услуг. Это обстоятельство следует учитывать при рассмотрении роли банковского продукта на финансовом рынке.

Чтобы определить категорию банковского продукта вновь обратимся к словарю «Бизнес и право».

Продукт - вещественный результат производственной (экономической) деятельности – полезная часть выпуска.

Экономический продукт – результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, воплощенный в материально-вещественной форме (материальный продукт), в духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт) либо в виде выполненных работ и услуг.

Категория банковского продукта может быть определена следующим образом:

Банковский продукт = банковский инструмент + банковская услуга.

Можно также определить банковский продукт в качестве «денег и денежного выражения посреднических и консультационных услуг, возникающих по мере выполнения банком своих функций». При этом возможно охарактеризовать банковскую услугу как «разновидность банковских продуктов, возникающих по мере выполнения непосредственных и посреднических операций с различными категориями клиентов».<sup>2</sup>

Банковские продукты, как и продукты любого предприятия, являются результатом деятельности кредитной организации и предлагаются в качестве товара на различных сегментах банковского рынка.<sup>3</sup> Виды банковских продуктов соответствуют определенным направлениям деятельности кредитной организации – традиционным, дополнительным и нетрадиционным. За отдельные виды продуктов отвечают функциональные подразделения банка. Банковские продукты связаны с определенными инструментами денежного рынка.

К числу традиционных продуктов можно отнести кредитные, депозитные (открытие и ведение счетов), расчетные, инвестиционные, выпуск и обслуживание пластиковых карт. Дополнительные продукты соответствуют традиционным – инкассация, перевозка документов и ценностей, конвертация валюты, расчет и управление рисками, хеджирование рисков. К числу

---

<sup>2</sup> Ильясов С. Банковские услуги и их сущность и перспективы развития // Банковское дело в Москве, 2005, №8, электронная версия.

<sup>3</sup> Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) // М.: Юристъ, 2002, С129.

нетрадиционных продуктов относятся выполнение доверительных операций, факторинговые, форфейтинговые и лизинговые продукты, консультационные и информационные продукты, консультационные и информационные продукты, выдача гарантий, депозитарные продукты, хранение ценностей клиента и т.д.

Таким образом, банковский продукт призван удовлетворять специфические потребности участников финансового рынка. Как сегмент продуктов финансового рынка, банковский продукт испытывает конкурентное давление со стороны небанковских финансовых продуктов. Причем разделение на банковские и небанковские продукты в традиционном разрезе стало довольно-таки условным – в современных условиях коммерческие банки стремятся к универсальности, все в большей степени реализуя продукты, связанные с рынком ценных бумаг, а в деятельности инвестиционных банков большую роль играют традиционно банковские продукты – например, кредитование. Этот закономерный процесс связан с максимальной степенью свободы, определяющей движение финансового капитала, вынуждающей финансовых посредников к гибкому и адаптивному совершенствованию механизмов клиентского обслуживания на базе развития ассортимента представляемых финансовых продуктов.

Эти процессы приводят ко все большей значимости банковских продуктов финансового рынка для банка, позволяя выстраивать наиболее гибкую стратегию конкурентного поведения на рынке.

Существующее многообразие банковских продуктов финансового рынка можно представить в виде следующей таблицы.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) // М.: Юристъ, 2002, С130-131.

## Банковские продукты и услуги

Банковские продукты	Банковские услуги
1. Кредитные продукты	1.1. Кредитование юридических лиц на основе открытия кредитной линии 1.2. Кредитование юридических лиц по овердрафту 1.3. Кредитование юридических лиц по контокорренту 1.4. Разовое целевое кредитование юридических лиц 1.5. Кредитование проектов 1.6. Кредитование на синдицированной основе 1.7. Ипотечное кредитование 1.8. Кредитование физических лиц на жилищное строительство 1.9. Кредитование физических лиц на потребительские цели и т.д.
2. Депозитные продукты (открытие и ведение счетов)	2.1. Открытие и ведение счетов для юридических лиц: - счетов до востребования; - срочных депозитов 2.2. Открытие и ведение счетов для физических лиц: - счетов до востребования; - срочных депозитов; - сберегательных вкладов 2.3. Открытие и ведение корреспондентских счетов (счетов ЛОРО) 2.4. Открытие и ведение срочных депозитов других банков и т.д.
3. Расчетные про-	3.1. Расчеты платежными поручениями

<p>дукты</p>	<p>3.2. Проведение клиринговых взаимозачетов</p> <p>3.3. Расчеты чеками</p> <p>3.4. Осуществление платежей с использованием системы SWIFT</p> <p>3.5. Документарные аккредитивы</p> <p>3.6. Инкассо</p> <p>3.7. Прием и перечисление на счета юридических лиц платежей физических лиц</p> <p>3.8. Прием от уполномоченных лиц средств на транзитные счета и перечисление их на счета юридических лиц</p> <p>3.9. Переводы средств по обезличенным металлическим счетам</p> <p>3.10. Торговля по открытому счету</p> <p>3.11. Перевод вклада физического лица</p> <p>3.12. Оплата расчетного чека</p> <p>3.13. Прием и перечисление налоговых платежей</p> <p>3.14. Прием коммунальных платежей</p> <p>3.15. Выплата иностранной валюты, переведенной из-за границы</p> <p>3.16. Продажа дорожных чеков</p> <p>3.17. Оплата дорожных чеков</p> <p>3.18. Прием на инкассо платежных документов в иностранной валюте</p> <p>3.19. Банковские переводы по телефону</p> <p>3.20. Зачисление на счет физического лица взносов наличных денег</p> <p>3.21. Снятие наличных денег и т.д.</p>
<p>4. Выпуск и обслуживание бан-</p>	<p>Юридические лица:</p> <p>    Visa Business;</p>

<p>ковских карт</p>	<p>Eurocard/Master Card Business;          Visa Classic «Зарплатная»;          «Зарплатная»;          Electron «Зарплатная» и т.д.</p> <p>Физические лица:</p> <p>Visa Classic;          Eurocard/Master Card Mass;          Visa Gold;          Eurocard/Master Card Gold;          Visa Gold «Привилегированная»;          Visa Gold «Льготная»;          Visa Gold «Представительская»</p>
<p>5. Инвестиционные продукты</p>	<p>5.1. Выдача и оплата сберегательных сертификатов          5.2. Продажа и оплата облигаций государственного внутреннего выигрышного займа          5.3. Реализация и оплата купонов по облигациям государственного сберегательного займа          5.4. Выдача и оплата простых векселей          5.5. Выдача и оплата депозитных сертификатов          5.6. Эквивалентный обмен векселей          5.7. Покупка и продажа за счет и по поручению клиента ценных бумаг, обращаемых на:              ОРЦБ;              биржевом рынке;              внебиржевом рынке;              в режиме «on-line»          5.8. Инвестирование остатков на счетах в ценные бумаги.</p>

## **Взаимосвязь банковской стратегии и банковского продукта.**

### *Стратегия – определения и составляющие.*

Как уже отмечалось, определение стратегии – один из важнейших моментов работы коммерческого банка. Поэтому изучение данной категории хотелось бы начать с меткого высказывания А.Б. Идрисова, из которого становится очевидной упорядочивающая роль стратегии для деятельности банка: «Банк без стратегии – это набор активов, обремененных обязательствами».<sup>5</sup>

Что же понимается под стратегией?

Определений стратегии достаточно много. А.Д. Чандлер в начале 60-х гг. XX в. первым ввел понятие стратегии как «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей».<sup>6</sup>

В толковом словаре «Бизнес и право» стратегия определяется как единый набор планов и действий, направленный на достижение основных целей бизнеса.

В современной же литературе можно встретить следующие определения:

- совокупность взаимосвязанных действий, нацеленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества;
- ряд решений, которые являются движущей или формирующей силой большинства предпринимаемых компанией действий;
- путь создания конкурентных преимуществ с помощью отличительных характеристик;
- искусство быстрых преобразований, портфель инициатив, направленных на рост компании и ее стоимости.

---

<sup>5</sup> Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005. С 22.

<sup>6</sup> Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.

В большинстве приведенных определений основной фокус сделан на понятии конкурентного преимущества, конкурентоспособности. Можно определить стратегию банка как программу действий, направленных на формирование и удержание долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках; стратегия должна отражать количественные цели развития банка и те внутренние изменения в банке, которые должны произойти для повышения его конкурентоспособности.<sup>7</sup>

Как видно из определений, к категории стратегии тесно примыкает категория конкурентоспособности, под которой понимается свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.<sup>8</sup> Конкурентоспособный банк – это коммерческая организация, обладающая ясным пониманием своих стратегических целей, видением будущего, компетентным персоналом, эффективным механизмом динамичной адаптации к условиям современного мира и требованиям клиентов. Динамичность как свойство конкурентной организации требует осуществления инновационной деятельности, быстрой оценки ситуации на рынке, быстрого принятия решений и внедрения изменений, непрерывного повышения квалификации кадров.

Программа действий банка, отражающая его нацеленность на повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, и составляет стратегию банка.<sup>9</sup>

Общая корпоративная рыночная стратегия банка состоит из финансовой стратегии, маркетинговой стратегии, стратегии управления персоналом, информационной стратегии, а также реализации стратегий (тактики).

Каждая из этих составляющих предполагает программу действий банка в соответствующем направлении с целью достижения определенных количе-

---

<sup>7</sup> Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005. С 22.

<sup>8</sup> Толковый словарь «Бизнес и право» (правовая система «Гарант»)

<sup>9</sup> Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005. С 13-14

ственных показателей, характеризующих будущее состояние банка. Например, финансовая стратегия может преследовать в качестве цели рост определенных финансовых показателей и/или повышение рыночной стоимости банка в целом. Маркетинговая стратегия может быть направлена на прирост прибыльных клиентов, рост доли банка по определенными продуктам или разработку новых. Стратегия управления персоналом также является важным звеном работы. Это связано с тем, что в инвестиционно-банковском бизнесе человеческий капитал имеет первостепенное значение. С этим, в частности, связан тот факт, что при поглощении промышленных предприятий, очень легко расстаются с работниками поглощаемой компании, так как поглощение осуществлялось ввиду ценности активов компании. Если же объектом поглощения выступает инвестиционно-банковский институт, то, как правило, именно его кадровый ресурс и представляет наибольшую ценность. В качестве реализуемых в стратегии управления персоналом задач могут выступать снижение текучести кадров, повышение профессионализма сотрудников на основе обучающих программ и т.д. Наконец, информационная стратегия будет играть все большее значение, по мере того, как будет осознаваться необходимость создания единой архитектуры хранения данных о всех сторонах деятельности банка. Такое единое хранилище данных будет для банка объективной системой поддержки управленческих решений, включая стратегическое планирование.

Можно привести следующие критерии, определяющие наличие у банка стратегии:<sup>10</sup>

- банк является инициатором внедрения инноваций или лидером в своем сегменте рынка;
- текущая деятельность планируется на основе стратегических планов и целей;

---

<sup>10</sup> Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005. С 23.

- весь коллектив банка знает и разделяет стратегические цели развития организации;

- стратегия – основной критерий принятия инвестиционных и иных долгосрочных решений;

- каждый сотрудник знает меру своего вклада в достижение банком стратегических целевых показателей (финансовых и нефинансовых).

И наоборот, если:

- концепция развития банка сосредоточена в голове у одного-двух топ-менеджеров;

- она неизвестна сотрудникам, следовательно, не дополнена системой количественных показателей эффективности их работы и мотивации;

- отсутствует прогноз ресурсной обеспеченности развития банка;

- операционные планы формируются только с учетом текущей ситуации на рынке – в таком банке отсутствует стратегия и не используются принципы стратегического менеджмента, нацеленные на рост бизнеса и его стоимости.

Определив стратегию как программу действий, ориентированных на достижение долгосрочных целей банка, вернемся к категории банковского продукта как специфической услуги, реализуемой банком в качестве результата своей деятельности. Так как банковскую продуктовую стратегию можно определить как программу действий по внедрению и реализации банковского продукта, существует большая взаимозависимость между общей и продуктовой стратегиями развития коммерческого банка.

### *Виды продуктовых стратегий.*

Существует немало подходов к классификации продуктовых стратегий. Остановимся на наиболее известных из них.

Так, Майкл Портер выделяет три основных конкурентных стратегии:<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость // Москва, «Альпина Бизнес Букс», 2005. С 18-26.

- минимизация издержек;
- дифференциация;
- фокусирование.

Стратегия минимизации издержек предполагает стремление к минимизации текущих затрат. Стратегия целесообразна, когда банки находятся в одном рыночном сегменте, предоставляют клиентам примерно одинаковый спектр услуг, требования клиентов к продуктам однообразны, ограничены возможности специализации. Такая стратегия популярна среди крупных банков, реализующих эффект масштаба. В качестве примера можно привести Сбербанк РФ.

Однако Портер предупреждает об опасностях, таящихся в этой стратегии: продукт компании должен оцениваться покупателями как сопоставимый с продуктами конкурентов или хотя бы вполне приемлемый, в противном случае компания, даже будучи лидером в минимизации издержек, будет вынуждена значительно снизить цены на товары, чтобы продажи достигли необходимых показателей. А это может свести на нет все выгоды, получаемые за счет благоприятной для сокращения издержек позиции. Кроме того, логика стратегии лидерства в минимизации издержек обычно требует, чтобы компания стала единственным лидером, а не просто вошла бы в группу тех, кто стремится занять эту позицию.

Стратегия дифференциации состоит в том, что компания пытается занять уникальное положение в той или иной индустрии, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей. Таких характеристик или атрибутов может быть один или несколько — главное, чтобы они были действительно важны для покупателей. Эта стратегия создает дополнительную ценность для клиента, обеспечивает дополнительную защиту от копирования (так называемое преимущество первопроходца). Например, банк «Русский Стандарт», выступивший пионером развития потребительского кредитования в России. В отличие от стратегии лидерства в издержках реализация стратегии дифференциации

не требует наличия в отрасли только одного лидера — в этом случае здесь может быть несколько компаний, успешно реализующих стратегию дифференциации, но при условии, что товары в данной отрасли имеют несколько параметров, которые особо ценятся покупателями.

Наконец, стратегия фокусирования предполагает концентрацию усилий на отдельном сегменте или нише рынка (концентрированный маркетинг). Стратегия целесообразна, когда выбранный банком сегмент рынка не интересен для конкурентов (например, в силу специфики обслуживания или высокого риска), требования разных групп клиентов к продуктам различны, а банк не может работать на широком рынке. В качестве примера могут выступать банки-участники ФПГ.

По Портеру, процесс формирования стратегий заключается в позиционировании компании, т.е. в выборе одной из трех конкурентных стратегий. Портер является основоположником школы позиционирования в стратегическом менеджменте, в соответствии с которой стратегия рассматривается, как позиция на рынке, а не как перспектива, план, модель действий в будущем.

В соответствии с классификацией Питера Друкера<sup>12</sup> тот или иной вид стратегии для компании определяется сочетанием возможностей, которыми располагает компания, с риском, на который она готова идти и может принять на себя. Три типа возможностей (дополняющие, дополнительные и обеспечивающие прорыв) сочетаются с четырьмя типами риска (риск, который следует принимать как должное; риск, который можно позволить себе взять; риск, который нельзя позволить себе взять; риск, который нельзя не брать). Сочетание возможностей и риска определяет экономические критерии и экономические последствия стратегии.

Интересная классификация предложена авторами Balance Scorecard (система сбалансированных показателей) Нортоном и Капланом:

---

<sup>12</sup> Друкер П. Эффективное управление // Москва, Гранд, 2001.

- стратегия лидерства продукта, требующая постоянных инновационных процессов, направленных на разработку и продвижение на рынок новых продуктов, например, Уралсиб, Альфа-Банк;

- стратегия доверительных отношений с клиентами, требующая отличных процессов управления клиентами, решения их финансовых и нефинансовых проблем, динамических способностей банка реагировать на изменения потребностей клиентов. Например, Русский банкирский дом;

- стратегия операционного совершенствования, делающая упор на показатели затрат, качества, времени реализации операционных процессов и услуг. Данная стратегия характерна для большинства средних и региональных банков.

По этапам жизненного цикла компании различают следующие:

1 – стратегия роста, развития. Для этой стратегии характерна инновационная деятельность, реализация стратегических инициатив, инвестиционных проектов, направленных на развитие банка. Это требует повышенных затрат и может даже приводить к временному ухудшению финансовых показателей работы банка, но обеспечивает рост рыночной стоимости банка в перспективе.

2 – стратегия устойчивого состояния. Она предполагает постепенное, эволюционное совершенствование действующего бизнеса и, следовательно, незначительные дополнительные затраты. Основным критерием - эффективность, отдача вложенных средств, ресурсов.

3 – стратегия выхода из бизнеса, которая предполагает либо отсутствие совершенствования, либо, наоборот, резкое улучшение показателей в связи с предпродажной подготовкой.

Наконец, можно выделить следующие формы стратегии, отражающие темпы преобразований осуществляемых в организации:

- инновационная – освоение принципиально новых направлений деятельности банка, ориентированность на новые возможности рынка. Эта стра-

тегия отличается наибольшим риском, но и наибольшим потенциалом роста для банка;

- обновления – связана с изменением масштабов бизнеса и выходом на новые рынки. Закономерна для банков, чья деятельность успешна и эффективна. Риски в такой стратегии сравнительно небольшие;

- постепенного совершенствования – предполагает выполнение прежних операций, но в больших объемах и с незначительными изменениями. Такую стратегию можно рекомендовать эффективным банкам при стабильных условиях деятельности (например, в регионе). Однако с учетом подвижности современной банковской бизнес-среды эта форма малоперспективна.

На основе классификаций видов стратегий можно сформулировать общие принципы работы по созданию и внедрению стратегии:<sup>13</sup>

1) разработка и внедрение стратегии не разовое мероприятие, а процесс, процедура, составляющая системы управления современным банком;

2) основополагающий момент в стратегии – обеспечить рост стоимости банка путем создания ценностей (эффекта) для клиента и новых возможностей для банка.

3) реализация стратегии требует адекватных внутренних изменений в банке (бизнес-процессов, оргструктуры, персонала);

4) универсальных стратегий не существует, стратегия должна быть уникальной, исходить из особенностей и опираться на возможности и потенциал конкретного банка;

5) содержание стратегии непрерывно адаптируется к изменениям рынка;

6) разработка и реализация стратегии – творческий процесс, осуществляемый всем коллективом во главе и при лидирующей роли топ-менеджеров и акционеров банка;

---

<sup>13</sup> Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005. С 27.

7) стратегия должна быть гибкой. Точная, неизменная стратегия - угроза гибкости бизнеса.

*Оценка продуктовой стратегии и ее место в системе управления банком.*

Между стратегией-документом и стратегией – программой действий, которая воспринята менеджментом и рабочим коллективом банка, существует огромное различие. В силу этого значимость и эффективность стратегии определяется, прежде всего, той ролью, которую она играет в системе управления организацией.

При этом необходимо понимать, что потребность в стратегии, как видении будущего и необходимых действий для достижения этого будущего, возникает в условиях стабилизации внешней макроэкономической и политической среды, приводящей к повышению точности прогнозов развития отрасли и отдельного банка. В свою очередь, на мысль о необходимости стратегического управления наталкивают обострение конкуренции и необходимость повышения конкурентоспособности предприятия. В силу этих причин с 2001 года в практике российских банков стала все более очевидной тенденция повышения роли стратегии, стратегических подходов и методов управления бизнесом.

Для того чтобы стратегия заработала, необходима разработка механизмов внедрения стратегии в функционирование банка. Очень часто в отечественной практике стратегическое управление заканчивается на этапе разработки стратегии и оформления соответствующего документа. Эффект от такой стратегии нулевой, однако выводы о ненужности самой стратегии возникают лишь из-за недостаточного внимания к внедрению стратегии в работу банка. По оценкам, лишь 10% сформулированных стратегий реализуются на практике.

Система оценки стратегий была впервые предложена К. Эндрюсом<sup>14</sup> и включала следующие критерии:

---

<sup>14</sup> Andrews K.R. The concept of Corporate Strategy // Homewood, IL; Irwin, 1987.

- последовательность: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ;
- согласованность: стратегия должна предусматривать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения;
- преимущество: стратегия должна обеспечить возможности для творчества и (или) поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности;
- осуществимость: стратегия не должна предусматривать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и вести к возникновению неразрешимых проблем.

Одну из наиболее комплексных оценок эффективности внедряемой стратегии представляет Balanced Scorecard (система сбалансированных показателей). Остановимся на ней несколько подробнее, чтобы объяснить механизм потенциальной продуктивности стратегии.<sup>15</sup>

Balanced Scorecard создавалась как инструмент, позволяющий согласовать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед компанией.

Основной принцип Balanced Scorecard, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления, - управлять можно только тем, что можно измерить.

Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает.

Balanced Scorecard делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению, аспекты деятельности как степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал компании.

---

<sup>15</sup> Данные с сайта [www.balancedscorecard.ru](http://www.balancedscorecard.ru)

Авторы Balanced Scorecard предложили четыре направления оценки эффективности, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы.

Финансы («каково представление о компании у акционеров и инвесторов?»):

- доход от основной деятельности;
- прибыль на используемый капитал;
- прибыль на инвестиции;
- EVA, стоимость компании и акционерного капитала;
- рост объема продаж;
- рост доходов;
- доля доходов от новой продукции;
- прибыльность отдельных продуктов и клиентов;
- чистый доход с единицы продукта;
- доход на одного работника;
- издержки на одну операцию;
- административные расходы в процентах от общих расходов;

Клиенты («какой компанию видят покупатели ее продуктов?»):

- доля рынка соответствующих клиентов, которую занимает компания;
- рост бизнеса за счет имеющихся клиентов;
- прибыльность, обеспечиваемая клиентами;
- срок разработки новых продуктов;
- своевременность обслуживания, скорость выполнения операций обслуживания;
- доля брака, претензий;
- скорость обработки запросов.

Бизнес-процессы («какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться?»):

- объем продаж новых продуктов в процентах от общего объема продаж;

- внедрение новых продуктов по сравнению с планом;
- время создания нового продукта, услуги;
- производительность труда;
- эффективность использования оборудования;
- качество продукции, продолжительность производственного цикла.

Обучение и рост («какие возможности существуют для роста и развития компании?»):

- удовлетворенность сотрудников;
- текучесть кадров;
- доход на одного работника;
- EVA на одного работника;
- цикл переподготовки, число рациональных предложений на одного работника;
- охват сотрудников стратегической информацией;
- доля работников, имеющих прямые контакты с клиентами.

Технологически построение BSC для отдельно взятой компании включает несколько необходимых элементов:

карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями,

непосредственно карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты),

целевые проекты (инвестиции, обучение и т.п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений,

«приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

«Приборная панель» менеджера каждого уровня включает те показатели, которыми он оперирует в своей деятельности. Для топ-менеджера это показатели стоимости компании, эффективности использования капитала, эффективности инвестиций и т.д. На уровне руководителя производственной

единицы - показатели операционных затрат, загрузки мощностей, величины брака и т. п. Построение BSC осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели менеджеров более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели менеджеров более низкого уровня оргструктуры.

Таким образом, удается сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

Таким образом, стратегия определяет приоритетные бизнес-процессы банка, его организационную структуру и через систему сбалансированных показателей (BSC), систему мотивации и бюджетирования влияет на финансовые и нефинансовые результаты работы банка. На основании достигнутых результатов осуществляются корректировки в принятую стратегию по всем ее составляющим.

Наконец, укажем оценку качества стратегии и стратегического управления, сформулированную в Положении Банка России «Об оценке соответствия банка критериям допуска в систему страхования вкладов» (проект), в соответствии с которым качество стратегического управления и бизнес-планирования банка признается удовлетворительным, если его конкурентная позиция и качество стратегического управления и бизнес-планирования по совокупности оценены как удовлетворительные.

Конкурентная позиция банка признается удовлетворительной, если:

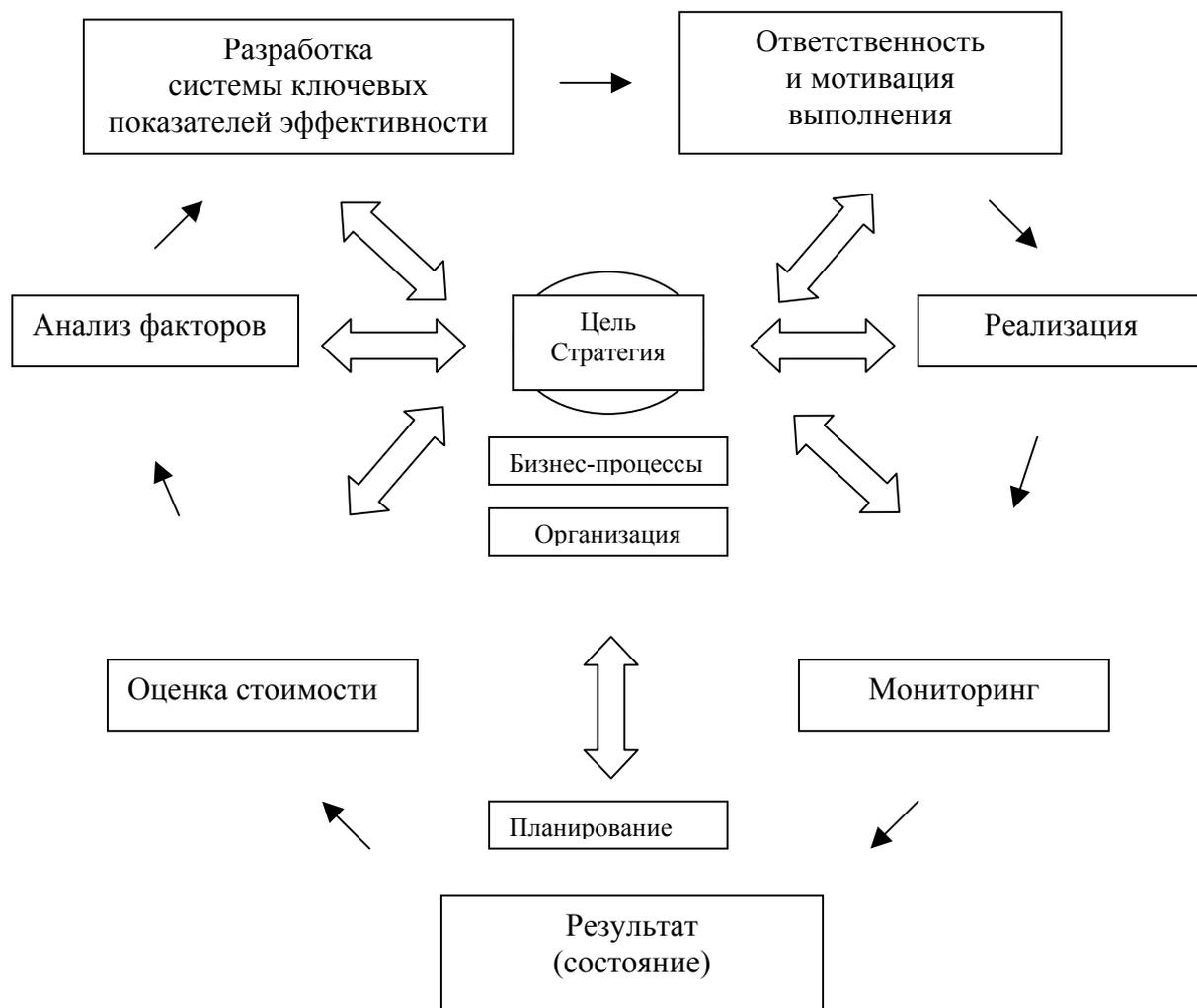
- банк имеет стабильную клиентскую базу, а предлагаемый банком комплекс продуктов и услуг пользуется спросом клиентов и конкурентен на рынке банковских услуг;
- банк имеет опыт адекватной оценки рынка банковских услуг и позиционирования на нем;
- при выборе продуктов для продвижения на банковский рынок производится предварительная оценка их стоимости и окупаемости.

Стратегическое управление и бизнес-планирование банка признается удовлетворительным, если:

- банк осуществляет стратегическое планирование своей деятельности;
- при выборе концепции стратегии развития банком оценены возможные опасности в деятельности и преимущества, которых он может достигнуть перед своими конкурентами;
- стратегия развития содержит описание стратегических решений в отношении задач, определенных в ней;
- у банка имеется и выполняется документированный план действий для достижения целей и задач, определенных стратегией;
- банком разработаны планы мероприятий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, способных подорвать финансовую стабильность банка, спровоцировать кризис и потерю платежеспособности, оказать существенное влияние на финансовые результаты деятельности;
- у банка существует и имеют комплексный характер, охватывая основные виды банковских рисков (кредитный, рыночный, валютный, риск ликвидности), формализованные процедуры оценки потенциального воздействия на финансовое состояние банка ряда заданных изменений в факторах риска, которые соответствуют исключительным, но вероятным событиям.

На основе изложенной в этом разделе информации место стратегии в системе управления банком можно представить в виде следующей схемы.

Схема 1. Место стратегии в системе управления банком.



Подводя итоги данного раздела, следует отметить, что продуманная стратегия развития банка, органично вписанная в процесс его функционирования, создает основы для совершенствования банковского продукта, повышения его конкурентоспособности на финансовом рынке. В настоящей главе мы определили категории банковского продукта и стратегии, изучили, как стратегия встраивается в процесс производства банковского продукта, а также исследовали возможные механизмы оценки и совершенствования результатов реализации этого процесса.

В следующей главе мы проанализируем, каким образом формируется конкурентная продуктовая стратегия коммерческого банка и какие факторы следует учитывать в процессе ее разработки.

## Глава II.

### Разработка продуктовой стратегии в коммерческом банке.

*Не товары, а процессы их создания  
приносят компаниям долгосрочный успех.*

*(М. Чампи и Дж. Хаммер)*

### **Общественная стратегия как основа формирования продуктовой стратегии банка.**

*Факторы формирования банковской стратегии.*

Разработка продуктовой стратегии коммерческого банка невозможна без комплексного учета положений общественной стратегии. Направленность продуктовой стратегии во многом определяется позициями общественной, дополняя и расширяя ее с позиций развития банковского продуктового ряда. В силу этого отдельное внимание следует уделить процессу разработки общественной стратегии как фундамента, на основе которого формируется продуктивная стратегия банка.

Разработка стратегии коммерческого банка – сложный профессиональный процесс, предполагающий учет комплекса внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на поставленные банком цели и пути их достижения. Поскольку подготовка стратегии – это внутрибанковский проект, следовательно, при разработке стратегии нужно использовать все принципы управления проектами:<sup>16</sup>

- фиксированный срок разработки стратегии;
- фиксированный и утвержденный бюджет по разработке стратегии;
- план-график всех этапов и работ, учет неопределенности, риска;
- наличие проектной команды, занимающейся разработкой стратегии, назначение руководителя проекта;

---

<sup>16</sup> Мазур И., Шапиро В. и др. Управление проектами // Москва, Высшая школа, 2001

- наличие контрольных точек для мониторинга хода разработки стратегии и соответствия хода работ плану-графику;
- лидирующая роль основных акционеров и руководства банка в работе проектной команды;
- вовлеченность и информированность всего коллектива сотрудников;
- учет факторов формирования стратегии и всего разнообразия инструментов.

При этом можно указать следующие факторы формирования стратегии:

- видение и ожидания акционеров компании;
- глобальные тенденции в отрасли (что за последние 10-20 лет происходило в аналогичных отраслях других стран и каковы тенденции развития отрасли в мире);
- основные тенденции на отечественном рынке;
- отраслевая экспертиза (знания отраслевых специалистов, включая международных экспертов);
- видение и ожидания менеджеров компании.

В силу этого разрабатываемая банком стратегия должна органично вписываться в стратегию развития банковской отрасли, финансового рынка и экономики государства в целом.

Так, в «Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года» отмечается, что основной целью развития банковского сектора на среднесрочную перспективу является повышение устойчивости банковской системы и эффективности функционирования банковского сектора.

При этом основными задачами развития банковского сектора являются:

- усиление защиты интересов вкладчиков и других кредиторов банков;
- повышение эффективности осуществляемой банковским сектором деятельности по аккумулированию денежных средств населения и организаций и их трансформации в кредиты и инвестиции;
- повышение конкурентоспособности российских кредитных организа-

ций;

- предотвращение использования кредитных организаций для осуществления недобросовестной коммерческой деятельности и в противоправных целях (прежде всего таких, как финансирование терроризма и легализация доходов, полученных преступным путем);

- развитие конкурентной среды и обеспечение прозрачности в деятельности кредитных организаций;

- укрепление доверия к российскому банковскому сектору со стороны инвесторов, кредиторов и вкладчиков.

В качестве целевых ориентиров на начало 2009 года выбраны следующие совокупные показатели российской банковской системы:

активы/ВВП - 56-60 процентов;

капитал/ВВП - 7-8 процентов;

кредиты нефинансовым организациям/ВВП - 26-28 процентов.

(на начало 2005 года эти величины составили 42,5%, 5,6% и 19,5% соответственно).<sup>17</sup>

Намеченные в указанной Стратегии ориентиры развития банковского сектора позволяют определить следующие ключевые тенденции:<sup>18</sup>

1) Формирование сравнительно небольшой (разными специалистами называются цифры от 5 до 10) группы крупных коммерческих банков общенационального масштаба, универсальных как по обслуживающей клиентуре, так и в региональном аспекте.

2) Реализация волны слияний и поглощений, обусловленных, с одной стороны, необходимостью укрупнения банков, желающих войти в группу национальных лидеров, с другой стороны, переделом рынка среди средних и мелких банков.

3) Присоединение к банковским группам небанковских финансовых

---

<sup>17</sup> Приложение к заявлению Правительства РФ и ЦБР от 5 апреля 2005 г. NN 983п-П13, 01-01/1617 «Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года».

<sup>18</sup> Алексеев А., Горина М. Управление эффективностью банка – новое качество менеджмента // [www.strategy.ru](http://www.strategy.ru)

учреждений, таких как страховые компании, пенсионные фонды и т.д. с необходимостью создания общей системы управления, как для банковских, так и для небанковских учреждений.

4) Переориентация значительного числа коммерческих банков на ритейловый бизнес в связи с общим ростом доходов населения, а также с усилившейся конкуренцией на корпоративном рынке. Существенный рост количества точек продаж банковских продуктов.

В проекте стратегии развития финансового рынка Российской Федерации отмечается, что повышение роли и уровня развития финансового рынка в период 2005-2008 гг. в результате реализации стратегии можно охарактеризовать следующими индикативными показателями:

1) капитализация рынка акций по отношению к ВВП повысится с 40% до 50% (в настоящее время этот уровень уже превышен);

2) стоимость корпоративных облигаций в обращении по отношению к валовому внутреннему продукту повысится с 1,5 % до 3%;

3) чистые активы паевых инвестиционных и акционерных фондов по отношению к капитализации рынка акций вырастут с 1% до 5%;

4) соотношение страховых премий и ВВП повысится с 3% до 5%;

5) доля торговых операций российскими акциями на российских площадках составит не менее 70%.

В результате ожидается, что в 2008 году привлечение финансовых средств посредством размещения корпорациями акций и облигаций на внутреннем финансовом рынке составит не менее 10% инвестиций в основной капитал. С учетом привлечения кредитов и займов у российских банков и на международных рынках капитала этот показатель достигнет уровня 25-30%.

Таким образом, возрастание роли финансового рынка открывает новые возможности для банков в качестве активных участников рынка ценных бумаг.

При определении стратегии коммерческому банку также следует учитывать современные тенденции в мировой экономике, финансах и банковском бизнесе. В частности, следует учитывать следующие факторы.<sup>19</sup>

1) Усиление процесса консолидации банковского капитала в развитых странах.

Банковский сектор является одним из самых высококонцентрированных в современной экономике. Около 80% капитала и активов мировой банковской системы принадлежит 12 крупнейшим банкам мира. Увеличение размеров банков на основе слияний и присоединений, а также их кооперация с другими финансовыми институтами преследует цель укрепления конкурентных позиций на национальном уровне и завоевание новых сфер влияния на международном. По оценкам западных экономистов, для удержания лидерства в международном банковском бизнесе банк должен располагать капиталом, превышающим 30 млрд. долл., и активами свыше 300 млрд. долл.

2) Процесс сокращения доли традиционных банковских операций в пользу увеличения новых, отвечающих качественно изменившимся запросам клиентов. Происходит переход от традиционных банковских депозитов к более доходным и ликвидным ценным бумагам, формируется спрос на услуги по финансовому консультированию и управлению портфелями. Инструменты рынка ценных бумаг зачастую становятся более привлекательными для фирм, нуждающихся в финансировании, нежели традиционные банковские кредиты. В итоге банки теряют часть традиционных доходов от прямого кредитования, но одновременно стремятся расширить объем и спектр услуг по сопровождению выхода своих клиентов на открытый рынок капитала (облигации, ноты, бонды, краткосрочные коммерческие бумаги и т.п.). Таким образом, сокращается доля процентных расходов банков и стимулируется поиск источников непроцентных доходов.

---

<sup>19</sup> Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005. С 79. С 8-11.

3) Возрастает роль инвестиционного бизнеса, который вытесняет с рынка традиционный депозитный и процентный банковский бизнес, поскольку он дает для кредитного учреждения значительно больший ресурс. Традиционный депозитный и процентный банковский бизнес в условиях глобализации экономики больше не способен без ресурсов рынка ценных бумаг, даже при совершенствовании своих технологий, увеличивать свою капитализацию и доход, достаточные для прямых инвестиций в реальную экономику.

4) Процесс трансформации организационных структур современных хозяйствующих субъектов экономики в направлении создания сетевых виртуальных организаций. Создание виртуальных банков, выход на финансовый рынок нефинансовых организаций (например, торговых сетей) меняют взгляды клиентов на содержание и качество финансовых услуг и на облик современного банка.

5) Финансовая глобализация приводит к унификации и стандартизации финансовых услуг, бизнес-процессов, национальных банковских систем.

Эти процессы приводят к необходимости выбора банками одного из двух стратегических направлений развития банков.

Первое направление предполагает формирование финансовых супермаркетов и универсализацию деятельности банков. Второе же – углубление специализации банка на определенных сегментах рынка, продуктах, услугах, клиентах.

Быть универсальными могут позволить себе, прежде всего, крупные банковские группы, обладающие возможностями для того, чтобы одинаково хорошо выполнять различные операции и оказывать разнообразные услуги. Для небольшого финансового института оптимальный выход из положения – поиск подходящих рыночных ниш.

Ужесточение конкурентной борьбы на финансовом рынке вынуждает финансовые институты ориентироваться на приоритетное развитие определенных направлений бизнеса. Так, в соответствии с определением специали-

стов American Bankers Association, стратегия финансовых институтов должна определяться, в первую очередь, уровнем конкуренции в каждом секторе рынка, где действует банк, оптимальным объемом активов и предпочтительными темпами роста, а также приоритетными потребностями клиентов, масштабами и направлениями использования современных технологий.

Стратегия развития банка должна быть гибкой по отношению к состоянию экономики страны. Так, при позитивном развитии национальной экономики (положительные темпы роста ВВП, НД, стабильно низкий уровень инфляции) целесообразно фиксировать стратегию на росте, расширении бизнеса, что может выражаться в привлечении новых клиентов, внедрением новых продуктов, освоением новых регионов, технологий и т.д. В случае же ухудшения макроэкономической ситуации в национальном и международном масштабе оправданным представляется переход на стратегию эффективности, которая требует от менеджеров банков повышения отдачи, эффективности каждого актива, клиента, повышения качества предлагаемых услуг, продажи нерентабельных отделений, активов, сокращения персонала, повышения требований к его эффективности.

#### *Этапы формирования банковской стратегии.*

Стратегические решения - наиболее ответственные, так как определяют приоритеты деятельности компании на относительно долгую перспективу. В отличие от операционных ошибок, которые обычно легко исправить, стратегические могут привести к очень существенным, часто непоправимым последствиям. Так как менеджменту приходится затрачивать значительные усилия для сбора и анализа информации, определения множества альтернатив, а также их проверки на жизнеспособность и привлекательность, стратегическое планирование является очень дорогим процессом.

Эффективная корпоративная стратегия должна:

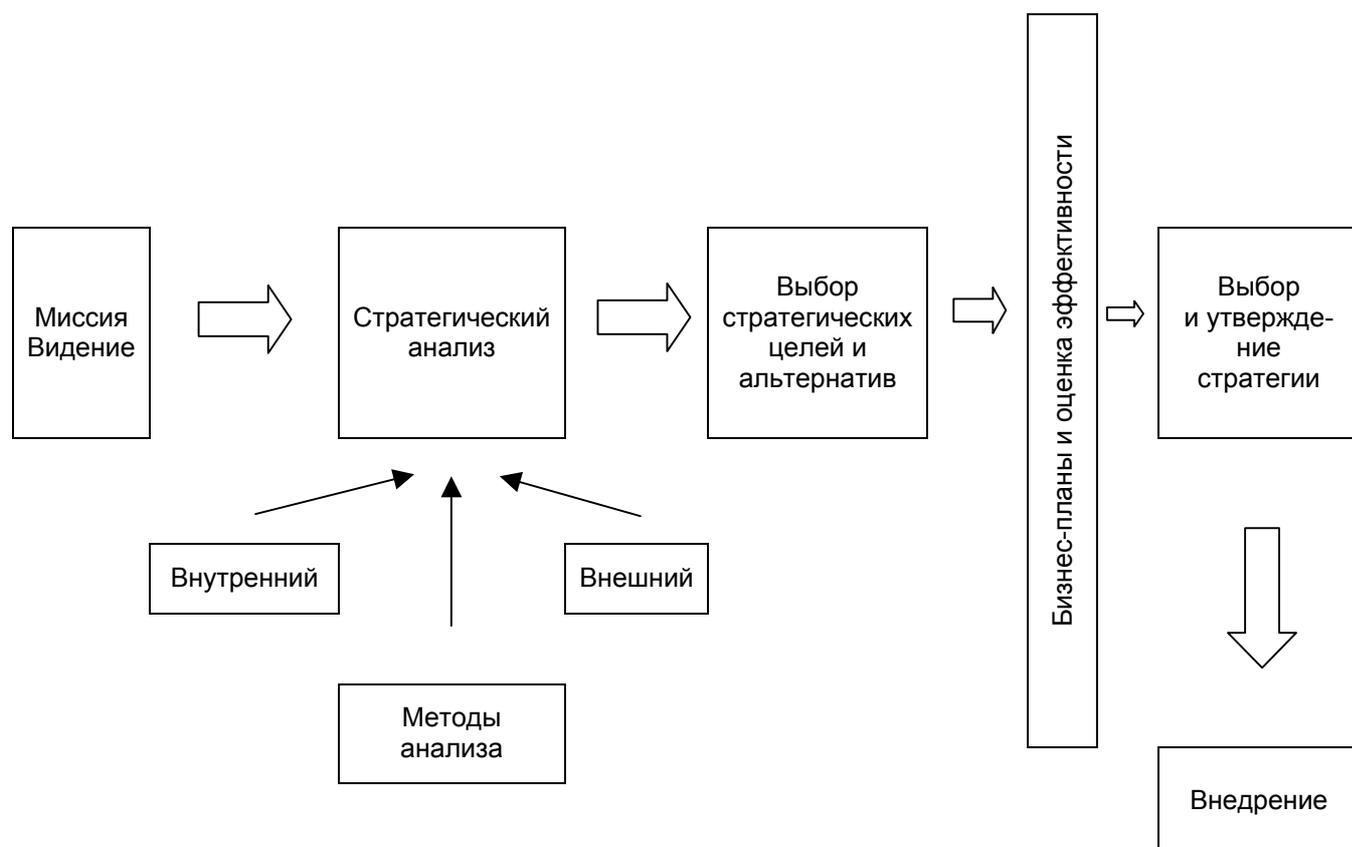
- содержать ясное представление о том, как корпорация в целом может создавать стоимость;

- представлять собой систему взаимодействующих частей, так чтобы успех одного направления мог стимулировать успех других;
- позволять эффективно капитализировать возникающие на рынке новые возможности;
- обеспечивать выгоду от участия в бизнесе корпоративного центра, превышающую расходы на него.

Можно выделить следующие этапы формирования стратегии банка:

1. Формулировка Миссии и Видения банка.
  2. Стратегический анализ:
    - внешний анализ: потребности клиентов, окружающая среда и т.д.;
    - внутренний анализ: качество внутренних процессов, внутренние возможности и т.д.;
    - инструменты: SWOT-анализ и другие.
  3. Определение стратегических целей (количественные показатели):
    - финансовых,
    - рыночных,
    - по внедрению технологий,
    - по развитию персонала.
  4. Формулировка стратегических альтернатив.
  5. Критерии оценки и сравнения стратегических альтернатив, ограничения и допущения, инструменты моделирования альтернатив и соответствующих денежных потоков.
  6. Выбор наиболее рациональной стратегии и ее утверждение.
- Этапы разработки стратегии могут быть представлены в виде схемы.

Схема 2. Этапы разработки стратегии коммерческого банка.



Исследователи отмечают, что система управления российскими банками недостаточно современна и эффективна. К числу основных проблем управления банком, без решения которых разработанная стратегия обречена на неудачу, относят:<sup>20</sup>

- формирование культуры стратегического управления (понимание своей ниши на рынке, наличие вектора развития, целенаправленное формирование конкурентных преимуществ);

- встроенный в систему управления механизм, обеспечивающий внедрение стратегии (связь операционного и стратегического управления: системы планирования и бюджетирования, системы оценки и мотивации, эффективный механизм контроля и обратной связи);

<sup>20</sup> Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005. С 79. С 84.

- гибкость структуры управления банком (от жесткой функциональной иерархии к проектным командам, горизонтальному взаимодействию, т.к. работа с клиентами и скорость изменений – главные приоритеты);

- постоянный поиск путей повышения собственной эффективности, инновационность (в том числе усовершенствование технологий и процессов, гибкость бизнес-процессов).

#### Миссия и Видение банка.

Определение банком своей Миссии и Видения отражает предназначение банка, его позиционирование, определяет ту роль, которую банк хочет играть в обществе. Миссия банка – это смысл его существования. Миссия, как глобальное направление деятельности банка, превращает его из набора подразделений и направлений деятельности в систему.

В зависимости от сферы работы банка миссии могут отличаться спектром оказываемых услуг, способами их предоставления, взаимоотношениями с теми или иными группами клиентов, а также территориальным охватом клиентов банка.

Миссия также имеет огромное значение для коммуникаций внутри банка, для консолидации усилий персонала по повышению эффективности деятельности организации. Она важна для клиентов и партнеров банка, так как позволяет им скорректировать свои представления и ожидания о будущем банка. В самом широком смысле Миссию можно понимать как философию и смысл существования банка, а следовательно, она формирует ценности, верования и принципы бизнеса.

В отличие от Миссии, Видение – это, скорее, перспектива, целевые координаты состояния банка в будущем.

Декларация Видения предполагает присутствие благородной цели и высоких ценностей, чего-то, считающегося особо достойным в обществе. Это привлекательный образ будущего организации.

Как правило, Видение – это как можно более подробное описание будущего состояния банка, которое формируется коллективно с участием его собственников, руководителей и ведущих специалистов.

Миссия и Видение выступают в качестве верхнего уровня проектирования и средства оценки правильности выбора стратегических целей и стратегии на каждом этапе развития компании.

#### Стратегический анализ.

Стратегический анализ включает оценку тенденций в отрасли, оценку конкурентной среды и позиции компании, а также оценку способности компании реализовать свои стратегические намерения. Анализ проводят либо специалисты самого банка (при наличии сильной аналитической службы), либо специализированные консультационные фирмы. Стратегический анализ – наиболее критичный этап при разработке стратегии; он занимает до 70% времени.

Под внешним анализом понимается исследование состояния и динамики изменения внешних по отношению к банку условий и факторов, воздействующих в настоящее время или в будущем на банк, влияющих на его состояние, продаваемые продукты, оказываемые услуги на его клиентов, информационные системы, организацию работы, персонал и др.

Под внутренним анализом понимается исследование состояния и динамики развития непосредственно банка – вида, объема и структуры продуктов и услуг, объема, структуры и характеристик клиентской базы и их изменений во времени, развитие технологий (бизнес-процессов) банка, совершенствование деятельности персонала, совершенствование управления банком, инновации, перспективные проекты, техническая оснащенность банка и пр.

Основной задачей анализа является определение возможностей и угроз, исходящих от внешнего окружения банка, а также сильных и слабых сторон банка, позволяющих в целом определить ключевые факторы успеха и ключевые компетенции банка, способствующие разработке более обоснованной стратегии банка.

Для выбора направления движения банка, формирования его целей используется SWOT-анализ (Strengths – силы, Weakness – слабости, Opportunities – возможности, Threats – угрозы). Проведение первичного стратегического анализа проводится с помощью матрицы – инструмента структурного описания стратегических характеристик среды и банка. Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части – внешнюю среду и внутреннюю (банк), а затем события в каждой из этих частей – на благоприятные и неблагоприятные.

Для заполнения матрицы SWOT-анализа могут использоваться следующие характеристики, полученные на основе внешнего и внутреннего стратегического анализа.<sup>21</sup>

Strengths – конкурентные преимущества банка:

- высокопрофессиональная система управления банком;
- надежность банка;
- низкая стоимость услуг;
- концентрация на определенных продуктах и услугах;
- опыт привлечения и удержания клиентов;
- индивидуальное обслуживание клиентов;
- доступ к длинным денежным ресурсам;
- передовые информационные технологии;
- динамическое реагирование на рыночные изменения;
- профессиональный персонал;
- высокое качество обслуживания;
- известность торговой марки;
- удачное месторасположение;
- эффективная связь с местными органами власти и т.д.

Weakness – слабые стороны банка:

---

<sup>21</sup> Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005. С 102-103.

- не располагает профессиональной системой управления;
- не руководствуется потребностями клиентов;
- не понимает, какие клиенты для него целевые;
- не отслеживает конкурентов;
- не осуществляет инноваций бизнеса;
- не выделяет и не совершенствует бизнес-процессы;
- предпринимает недостаточные усилия по бренду;
- не проводит маркетинговых исследований;
- не использует новые технологии;
- не обучает персонал;
- не выявляет и не прогнозирует риски и т.д.

Opportunities – ключевые факторы успеха (благоприятные обстоятельства, использование которых создаст преимущество банку):

- улучшение инвестиционного климата в стране;
- снижение инфляции;
- укрепление курса рубля по отношению к доллару;
- ухудшение позиций конкурентов;
- распространение электронных платежей;
- недостаточно освоенные виды обслуживания (ипотечное кредитование, интернет-бэнкинг);
- резкий рост спроса на отдельные виды банковских продуктов и услуг;
- рост уровня доходов населения и т.д.

Threats – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашего банка на рынке:

- недостаток капитала;
- ограниченная ресурсная база;
- нехватка качественных заемщиков;
- сложность возврата просроченных кредитов;
- отсутствие реальных альтернатив кредитованию;
- выход на рынок новых конкурентов;

- рост налогов;
- изменение предпочтений клиентов и т.д.

Следующим шагом является сопоставление сильных и слабых сторон банка с рыночными возможностями и угрозами. Для этого попарно сравниваются каждый ключевой фактор успеха с каждым конкурентным преимуществом. Это позволяет определить:

- как воспользоваться открывающимися возможностями (ключевыми факторами успеха), используя конкурентные преимущества банка;
- как ключевые факторы успеха могут нейтрализовать недостатки банка.

Затем попарно сравниваются угрозы из внешней среды с конкурентными преимуществами банка и его слабыми сторонами с целью определить:

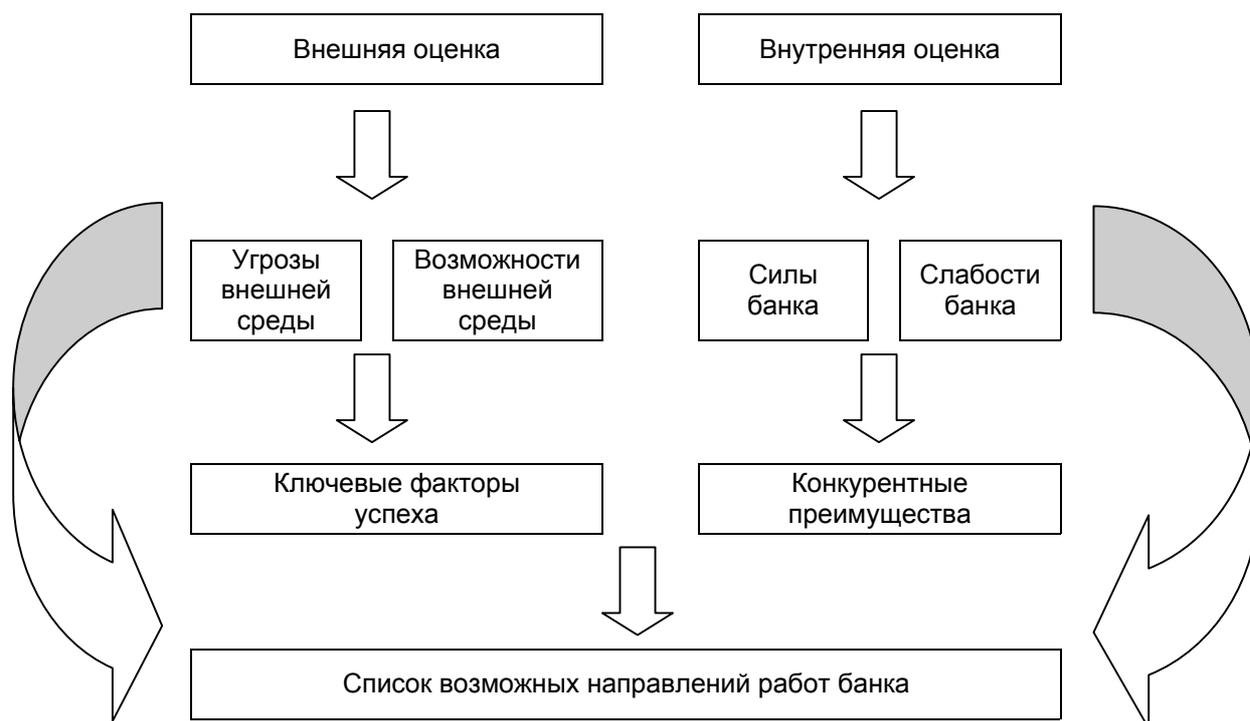
- как внешние угрозы могут быть нейтрализованы конкурентными преимуществами банка;
- каких внешних угроз, усугубленных недостатками банка, нужно больше всего опасаться и какие меры предпринять для их нейтрализации или смягчения возможных последствий.

Результатом SWOT-анализа являются возможные перспективные направления работ банка, которые можно представить, например следующим образом.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005. С 104.

Схема 3. Формирование направлений работ банка.



По результатам стратегического анализа готовится отчет. Факты, предположения и прогнозы, заявленные в отчете, должны сформировать общее представление о будущем, которое после обсуждения и корректив принимается за основу для дальнейших шагов.

Стратегические цели и стратегические альтернативы.

Стратегические альтернативы и цели банка определяются после формулирования Миссии, Видения и проведения SWOT-анализа. Цели отражают, к чему банк стремится и чего он хочет достичь в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе. Цели банка должны удовлетворять нескольким обязательным условиям, в соответствии с которыми они должны быть:

- ✓ конкретными;
- ✓ измеряемыми;
- ✓ согласованными:
  - с Видением и Миссией банка;
  - между собой;

- с теми, кому их предстоит выполнять;
- ✓ достижимыми;
- ✓ определенными во времени.

При этом цели более высокого уровня носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал движения. Иерархия целей устанавливает связность организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

На следующем этапе необходимо сформулировать стратегические альтернативы, которые отвечают на вопросы:

1. Где конкурировать?
2. Как конкурировать?
3. Когда конкурировать?

Ответ на первый вопрос характеризует позиционирование банка (продукт, потребитель, каналы распределения, территории, позиция в цепочке ценности).

Ответ на второй вопрос характеризует источники устойчивых конкурентных преимуществ, которые обеспечат лидерство банка в конкурентной борьбе (уникальные активы, компетенции, привилегированные отношения).

Ответ на третий вопрос: выбор альтернатив предполагает различные сроки реализации стратегических инициатив.

Оценка альтернатив производится по ряду критериев, включая соответствие стратегическим целям, финансовым целям, организационным ограничениям, финансовым ограничениям и т. п.

Суть анализа альтернатив и разработки стратегии развития банка заключается в том, чтобы помочь руководству и менеджменту компании решить проблему стратегического выбора. Выбор стратегической альтернативы является одним из самых сложных управленческих решений. На практике

для многих российских банков стратегический выбор связан с решением таких вопросов, как:<sup>23</sup>

- осознание того, что все российские банки маленькие по сравнению с зарубежными конкурентами. Соответственно, для того чтобы успешно конкурировать с иностранцами, необходимо концентрировать свои ресурсы только на стратегических направлениях бизнеса и отказаться от вложений в нестратегические;

- определение направления вложений накопленной за последние годы прибыли: путь диверсификации или развития «старого» бизнеса;

- поиск путей совершения качественного скачка, расширения рынка, освоения мирового рынка;

- прогнозирование поведения клиентов и принятие решения о создании нового продукта или услуги;

- выбор между необходимостью осуществления масштабных инвестиций в техперевооружение и развитие маркетинга и необходимостью расходования средств на разработку новых продуктов;

- выбор между вложением средств в другие банки и возможностью сконцентрироваться на определенном бизнесе, попытавшись сделать его глобальным.

В итоге выбирается наиболее приемлемая альтернатива, на основе которой менеджмент банка разрабатывает детальный бизнес-план реализации стратегии.

Информация, содержащаяся в бизнес-плане, должна обязательно раскрыть содержание следующих аспектов, касающихся деятельности банка.<sup>24</sup>

1. Цели, задачи и рыночная политика кредитной организации.
2. Влияние экономических и правовых условий в стране и регионах на деятельность кредитной организации.

---

<sup>23</sup> Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005. С 112.

<sup>24</sup> Там же. С 126-129.

3. Описание основных параметров активных и пассивных операций, ожидаемых финансовых результатов.

4. Управление рисками кредитной организации (кредитный риск, риск ликвидности, валютный риск, рыночные риски, оперативные и иные риски).

5. Оценка соблюдения обязательных нормативов и обязательных требований.

6. Состояние, возможности и ограничения развития клиентской базы, в том числе фактическое состояние клиентской базы и планируемое изменение по сравнению с фактическим состоянием.

7. Возможности и ограничения развития сети филиалов, представительств, обособленных структурных подразделений и обменных пунктов в регионах, на которые кредитная организация распространила свое влияние.

8. Участие в банковских группах и банковских холдингах.

9. Информация о системе управления.

10. Перечень учредителей (участников) и группы лиц.

11. Сведения об обеспечении деятельности кредитной организации.

Отличие бизнес-плана от стратегических альтернатив состоит в том, что в бизнес-плане производится количественная оценка стратегических альтернатив, проверка возможности и эффективности их реализации, расчет ожидаемого финансового эффекта и формулируются предложения по выбору той или иной стратегической альтернативы. Принятая владельцами и топ-менеджерами банка стратегическая альтернатива утверждается как стратегия банка, и далее организуется работа по ее воплощению в жизнь.

Также не стоит забывать, что даже самые замечательные планы не реализуются по причине плохого их исполнения. Чтобы заставить стратегию работать, необходимо:

1. Разработать ясную систему целевых показателей, ориентирующую компанию на достижение целей, обозначенных в стратегии.

2. Создать систему мотивации менеджмента, стимулирующую менеджмент к достижению целей.

3. Произвести соответствующие изменения в организационной структуре.

4. Обеспечить менеджмент компании требуемыми ресурсами в соответствии с утвержденной стратегией.

Таким образом, мы рассмотрели механизмы влияния различных факторов (видения и ожидания акционеров и менеджеров компании, тенденции в отрасли, на рынке и в мировой экономике, в целом) на процесс разработки стратегии в коммерческом банке, описали процесс ее формирования. Задавая ключевые ориентиры дальнейшего развития банка, общебанковская стратегия во многом определяет содержание и продуктовой банковской стратегии, к рассмотрению которой мы переходим в следующем разделе.

## **Продуктовая стратегия коммерческого банка.**

*"Основой любого бизнеса является товар или предложение. Цель всякой компании – создать товар (или предложение), который отличается от других в лучшую сторону и приведет к тому, что целевой рынок окажет ему предпочтение и даже будет готов заплатить за него более высокую цену."*

*(Ф. Котлер)*

Во всем мире коммерческим банкам в настоящее время приходится обращать особое внимание на конкурентов, постигать законы конкурентной борьбы, учиться правильно на них реагировать. Анализ рынка, маркетинговые исследования и детально проработанные продуктовые стратегии для развитых западных банков – неотъемлемые процедуры, предшествующие запуску нового продукта. Так, на практике воплощается тезис маркетинга о приоритетности запросов потребителя по отношению к создаваемому продукту.

С учетом быстрых перемен во вкусах, технологиях и состоянии конкуренции банк не может полагаться только на существующие продукты. Потребитель хочет и ждет новых и усовершенствованных изделий. И конкуренты приложат максимум усилий, чтобы обеспечить его этими новинками. Выход на рынок с конкурентоспособной продукцией требует тщательной разработки в рамках продуктовой стратегии развития бизнеса.

Процесс разработки продуктовой стратегии тесно связан со следующими маркетинговыми составляющими:

- 1) Анализ рыночных возможностей, включающий систему маркетинговых исследований и маркетинговой информации, изучение маркетинговой среды и рынков.
- 2) Отбор целевых рынков, предполагающий оценку потенциальных объемов спроса, сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование продукта на рынке.
- 3) Разработка комплекса маркетинга, заключающаяся в разработке продуктов, установлении цен на них, а также методов распространения продуктов и стимулирования их сбыта.
- 4) Наконец, претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.

#### *Анализ рыночных возможностей.*

Отправная точка при разработке продуктовой стратегии - анализ рыночных возможностей. Ключевым моментом на этом этапе является оценка существующего спроса, формирующего перспективные направления деятельности банка. Оценка перспектив может складываться на основе работы с сеткой развития продуктов на рынке и концентрации внимания на новых привлекательных сферах деятельности. Каждую возможность необходимо оценить с точки зрения ее соответствия целям и ресурсам банка.

Анализ должен вскрыть ряд привлекательных с точки зрения банка рыночных возможностей. Каждая потребует более глубокого изучения, прежде чем на ней останутся как на очередном целевом рынке. Чтобы убедиться в достаточной привлекательности открывающейся возможности, банку нужно будет провести более тщательную оценку текущего и будущего спроса.

Основой создания и выпуска банковского продукта является удовлетворение каких-либо потребностей клиентов, т.е. потребитель приобретает не продукт как таковой, имеющий определенный набор свойств, а его способ-

ность удовлетворять конкретную потребность. Таким образом, для банка большое значение имеет предоставление реальной выгоды клиенту, приобретающему данный банковский продукт. Разрабатывая какую-либо услугу, банк определяет набор её свойств, позволяющих удовлетворить определённую потребность клиента.

Большую роль при изучении спроса будут играть стадии жизненного цикла банковского продукта, который проходит в своем развитии ряд последовательных этапов: выведение продукта на рынок; рост; зрелость; спад.

Выведение продукта на рынок. Начало этого этапа относится к моменту, когда банк впервые предложил его целевой аудитории. Эта стадия обычно характеризуется весьма замедленным темпом сбыта продукта, чем и определяется полное отсутствие прибыли, либо ее получение в небольших размерах. Как правило, высока и цена на продукт, обусловленная большими изначальными издержками. Банк производит значительные затраты на маркетинг и прилагает существенные усилия по созданию широкой осведомленности о своем продукте.

Основным преимуществом банка на этом этапе является практически полное отсутствие конкуренции.

Рост. На этой стадии обычно имеет место быстрый рост сбыта продукта, а размер прибыли достигает максимальной отметки. Затраты на маркетинг остаются на высоком уровне, но их доля в общих издержках уменьшается и, соответственно, падает цена на продукт.

На этапе роста основные стратегические усилия банка направляются на дальнейшее внедрение продукта на рынок. Конкуренция усиливается, т.к. те банки, которые раньше приступили к сбыту своего продукта, имеют конкурентные преимущества. Расширяя сферу сбыта продукта, банк стремится проникнуть в новые сегменты рынка. Успехи в этой области позволяют банку максимизировать свою прибыль и прибыль своих клиентов. Поскольку этот этап очень выгоден банку, он стремится любыми способами его продлить.

Зрелость. С этой стадией связано снижение роста сбыта продукта и даже его сокращение, т.к. нужды потребителей могут модифицироваться, может прийти аналогичная, но более совершенная услуга, банк может не выдержать конкуренции.

Продукт получает широкое распространение и максимально охватывает клиентуру. В результате значительного усиления конкуренции цена на продукт достигает максимальной отметки, и объем получаемой прибыли начинает постепенно понижаться.

Поскольку эта стадия в целом характеризуется высокой стабильностью и устойчивой прибылью, банк также заинтересован в ее продлении.

Спад. На этой стадии наблюдается устойчивое падение объемов сбыта и существенное снижение размера полученной прибыли. Поэтому банки начинают переключаться на новые виды продуктов, и это во многом способствует смягчению конкуренции. Соответственно, у банков отпадает особая потребность в поддержании высоких затрат на маркетинг и в некоторых случаях появляется возможность даже повысить цены на свой продукт. Однако это не свидетельствует о его выгодности для банка, поскольку на стадии спада объем реализации продукта остается все же чрезвычайно низким.

Банк должен проводить системное изучение всех этапов жизненного цикла, с тем чтобы соответствующим образом оптимизировать структуру продуктового ряда, сбалансировать ее с точки зрения размеров получаемой прибыли и разнообразия предоставляемых услуг. Дифференцированный продуктовый ряд гарантирует его от неожиданных последствий, связанных с изменением конъюнктуры рынка и потребностей клиентов. В то же время банк не должен пренебрегать оказанием бесплатных услуг, поскольку они позволяют стимулировать сбыт и способствуют сохранению имиджа банка.

Следующим этапом разработки продуктовой стратегии является сегментирование рынка для выявления групп потребителей и нужд, которые банк может удовлетворить наилучшим образом.

### *Сегментация, выбор целевых сегментов, позиционирование товара.*

Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга. Банк может остановиться на обслуживании одного или нескольких сегментов рынка. Применительно к каждому из них банк должен решить, какую именно позицию он хочет в нем занять. Ему следует изучить позиционирование на целевом рынке аналогичных продуктов конкурентов с точки зрения свойств, являющихся, по мнению потребителей, наиболее важными. Кроме того, следует оценить объем спроса на возможные сочетания свойств продукта. Затем предстоит решить, что именно создавать: продукт, рассчитанный на удовлетворение оставшейся еще не удовлетворенной нужды, или продукт, аналогичный уже существующим. В последнем случае банк должен быть готов вступить в борьбу с конкурирующим продуктом, внедряя в сознание потребителей представление об отличиях своего продукта.

Отбор целевых сегментов рынка может производиться банком с учетом следующих возможностей:

- концентрация на единственном сегменте;
- ориентация на потребительскую потребность;
- ориентация на группу потребителей;
- обслуживание нескольких не связанных между собой сегментов;
- максимально возможный охват всех сегментов рынка.

При выходе на новый рынок целесообразно начинать с обслуживания одного сегмента и, если начинание оказалось успешным, постепенно охватывать и другие. Очередность освоения сегментов должна быть тщательно продумана в рамках общепанковской стратегии и банковского плана.

В основе сегментации лежит характер банковских услуг (кредитные, операционные, инвестиционные и прочие), и клиентурный признак (юридические и физические лица, корпорации, банки-корреспонденты, государственные органы). На практике применяется также географическая, демографическая, психокультурная и поведенческая сегментации.

В качестве объектов географической сегментации выступают территориальные образования, экономические районы, административные единицы страны, города и микрорайоны городов. Прежде всего, банк ориентируется на территориально близкие к головному офису и филиалам рынки.

Демографическая сегментация основывается на социально-профессиональном делении населения, на делении по возрасту, по доходам, по семейному положению и т.д. Банк выявляет интересующие его группы населения и работает с ними в целях максимально полной реализации банковских продуктов. Такого рода сегментация имеет существенное значение в российских условиях в связи с непропорциональным разделением по доходам работников различных отраслей народного хозяйства (например, энергетика и образование, медицина).

Поведенческая сегментация проводится на основе изучения досье, имеющегося в банке на каждого клиента. При этом определяется состояние счета и характер операций, осуществляемых банком. По своему поведению население может классифицироваться следующим образом: люди, живущие сегодняшним днем; авантюристы; реалисты, недостаточно активные, однако относящиеся с уважением к материальным ценностям; лица, думающие о будущем; очень осторожные люди. Эту информацию можно получить, анализируя оборот по счетам клиентов, поведение клиентов во время спадов на рынке, наличие и характер работы с инструментами фондового рынка и др.

Сегментация открывает возможность:

- более точно оценить целевой рынок с точки зрения потребностей клиентов;
- выявить преимущества или недостатки деятельности банка в освоении конкретного рынка;
- более четко поставить цели и прогнозировать реальность успешного осуществления маркетинговой программы.

Для проведения сегментации требуется соблюдение следующих условий:

- сегмент должен быть достаточно весомым, чтобы были оправданы операционные расходы банка, связанные с проведением кампании по продвижению новых услуг на рынок;
- ответная реакция на действия банка группы людей или компаний, выбранных в качестве целевого рынка, должна выгодно отличаться от реакции других сегментов.

В клиентурном рынке обычно выделяют пять сегментов:

1. Юридические и физические лица, открывающие счета в банке.
2. Корпорации, финансово-промышленные группы.
3. Банки-корреспонденты.
4. Правительственные и муниципальные органы (рынок государственных долговых облигаций).
5. Юридические и физические лица как учредители доверительного управления имуществом.

Итогом сегментации является отбор одного или нескольких наиболее перспективных сегментов рынка. Для этого предстоит решить, какое именно количество сегментов следует охватить. Продавец может пренебречь различиями в сегментах (недифференцированный маркетинг), разработать разные рыночные предложения для разных сегментов (дифференцированный маркетинг) или сосредоточить свои усилия на одном или нескольких сегментах (концентрированный маркетинг). В данном случае многое зависит от ресурсов банка, степени однородности продукции и рынка, этапа жизненного цикла товара и маркетинговых стратегий конкурентов.

Если банк принимает решение о выходе всего на один сегмент рынка, то он должен ответить на вопрос, какой именно сегмент следует выбрать? Сегменты рынка можно оценивать как с точки зрения присущей им привлекательности, так и с точки зрения сильных деловых сторон, которыми фирма должна обладать, чтобы добиться успеха в конкретном сегменте.

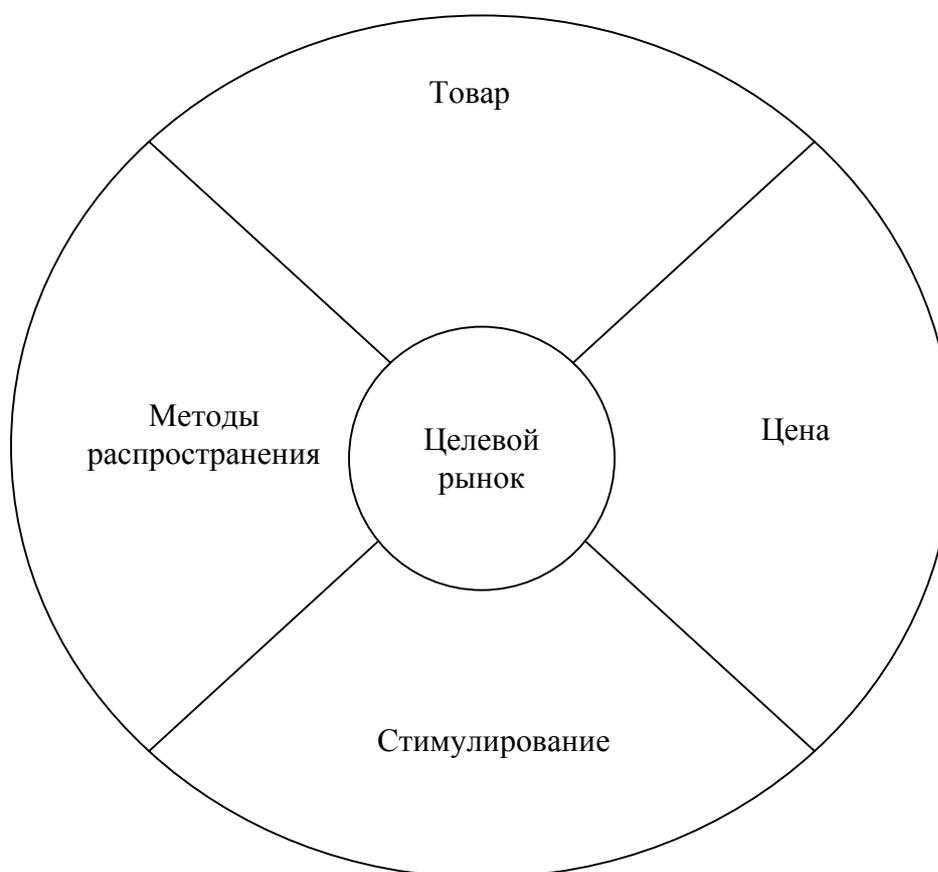
Выбор конкретного рынка определяет и круг конкурентов банка, и возможности его позиционирования. Изучив позиции конкурентов, банк решает,

занять ли место, близкое к позиции одного из конкурентов, или попытаться заполнить выявленную на рынке "брешь". Если банк занимает позицию рядом с одним из конкурентов, он должен дифференцировать свое предложение за счет товара, его цены и качественных отличий. Решение о точном позиционировании позволит банку приступить к следующему шагу, а именно к детальному планированию комплекса маркетинга. После сегментации рынка банковских услуг банк проводит позиционирование своей услуги в определенном сегменте рынка.

#### *Комплекс маркетинга.*

Приняв решение о рыночном позиционировании, банк разрабатывает комплекс маркетинга, который может быть представлен в виде следующей схемы.

*Схема 4. Комплекс маркетинга.*



Для разработки комплекса маркетинга банк использует четыре системы: маркетинговой информации, планирования маркетинга, организации службы маркетинга и маркетингового контроля. Взаимосвязь этих систем проявляется, например, в том, что маркетинговая информация нужна для разработки планов маркетинга, которые, в свою очередь, претворяются в жизнь службой маркетинга, а результаты этой деятельности оцениваются и контролируются.

После изучения продуктового ряда банка, служащие отдела маркетинга приступают к разработке стратегии его развития. Выработка продуктовой стратегии банка предполагает анализ имеющегося продуктового ряда с последующей постановкой вопроса о целесообразности изменения структуры предлагаемых продуктов, а также необходимости расширения продуктового ряда за счет новых услуг.

Первая задача на этом пути заключается в оптимизации структуры предлагаемых банком услуг вообще, в том числе и с точки зрения их принадлежности к различным стадиям жизненного цикла. Второй, не менее важной задачей в рамках выработки стратегии развития продуктового ряда, является разработка продуктов-новинок.

#### *Разработка продукта-новинки.*

Для банка внедрение в практику бизнеса новых продуктов – возможность проникновения на новые рынки, их освоения, удовлетворения вновь появившихся пожеланий клиентов и получение на этой основе новых прибылей. Особенно высокие доходы имеют место обычно тогда, когда банк выходит на рынок с качественно новым продуктом, который другие банки пока не использовали и на определенном этапе становится монополистом, что дает возможность некоторое время получать монопольно высокую прибыль. Этот период обычно невелик, поскольку другие банки стараются быстро наверстать упущенное, разработать, подготовить и предложить своим клиентам аналогичную услугу. Однако и за короткое время можно не только получить

дополнительный доход, но и, главное, привлечь к себе новых клиентов, существенно пополнить клиентскую базу.

Процесс создания, внедрения и снятия банковского продукта проходит ряд этапов. В результате поиска идей новых продуктов банк определяет для себя подходящие, затем разрабатывает замысел выбранной идеи, т.е. конкретные мероприятия по предоставлению данной услуги потребителю. Следующим этапом деятельности по разработке нового банковского продукта является анализ возможности банка по внедрению данной услуги с целью определения объемов сбыта, затрат и соответственно, предполагаемой прибыли. Определив свои возможности, банк начинает разработку нового продукта, а именно, конкретных действий по предоставлению данной услуги клиентам (подготовка нормативных документов, обучение сотрудников, оформление банковских операций, способы предложения данной услуги и коммуникационная стратегия, при необходимости – компьютерных программ и т.д.). Испытание качеств новой услуги предполагает предложение ее ограниченному кругу клиентов банка с целью проверки их реакции на данный банковский продукт. Если новая услуга действительно отвечает всем требованиям клиента, а также возможностям банка, последний предлагает ее широкому кругу потенциальных и реальных клиентов.

Достаточно сложным является вопрос, когда целесообразно запускать на рынок новый продукт. Ряд экспертов полагает, что это лучше делать на этапе зрелости, потому что в этот момент конкуренция становится особенно острой и принесение старого продукта в жертву позволит минимизировать убытки.

Новый банковский продукт требует ресурсов на его разработку, может оказаться убыточным и, в любом случае, ему потребуется время, чтобы окупить вложенные в него затраты. Кроме того, разработка нового продукта требует учета большого количества нюансов, которые, в конечном счете, также оборачиваются существенными временными затратами. В силу этого зачастую самым правильным для запуска нового продукта является период

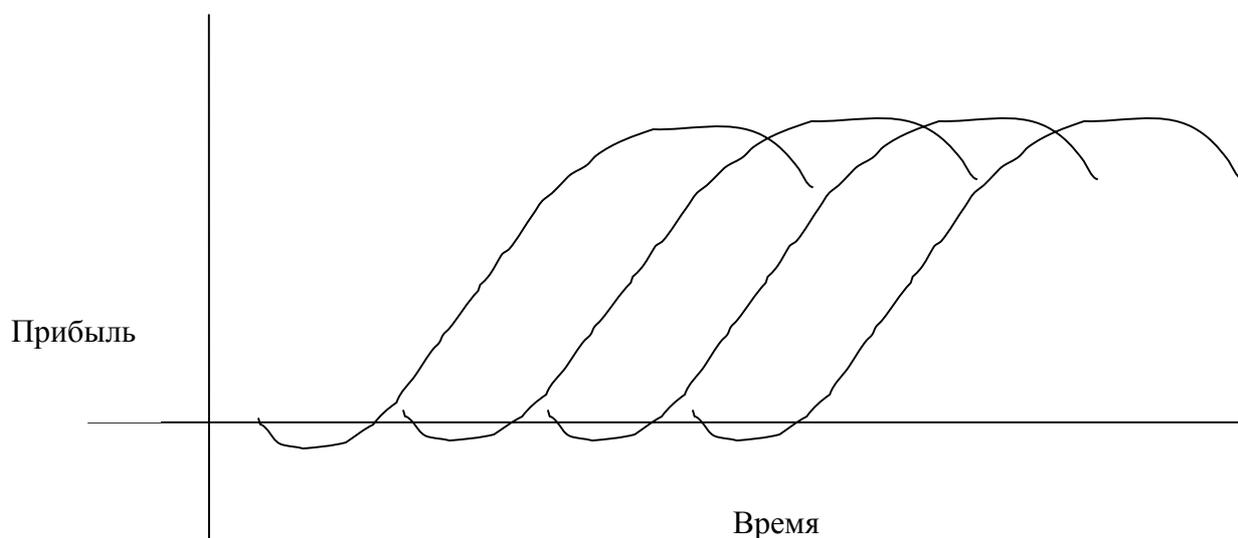
времени, когда текущий продукт еще находится на этапе роста. Путь от идеи к запуску продукта можно представить в виде следующей цепочки последовательных шагов:<sup>25</sup>

- идея;
- рыночное исследование;
- анализ текущей и будущей позиции; анализ цикла жизни продукта;
- потребительское предложение;
- анализ времени выхода с новым продуктом на рынок;
- детальный анализ прибыли и убытков;
- выбор критериев деятельности;
- технический анализ на реализуемость;
- анализ маркетологов;
- презентация технических и операционных требований;
- фактический старт бизнеса;
- разработка;
- предварительные проверки, исследования;
- запуск;
- тестирование после запуска и анализ полученных результатов.

Можно говорить о следующем сценарии запуска новых продуктов – теоретической модели, которую можно считать совершенной.

---

<sup>25</sup> Четвертон П. Теория и практика современного маркетинга // Москва, ФАИР-ПРЕСС, 2002. С310.



Этот сценарий можно признать совершенным, потому что затраты на инвестирование в каждый новый продукт и его запуск компенсируются прибылями от текущего продукта или ассортимента продуктов, а также потому что компания в любое время имеет сбалансированный портфель, состоящий из запускаемых продуктов, тех, которые находятся на этапе роста, тех, которые находятся на этапе зрелости.

Все указанные этапы находят свое отражение в продуктовой стратегии коммерческого банка. Воплощение стратегии в жизнь потребует от менеджеров максимальной гибкости по отношению к изменяющимся условиям рыночной среды, готовности оперативно реагировать на эти изменения.

Управление продуктом в рамках продуктовой стратегии предполагает различные действия в разные времена цикла жизни этого продукта. На этапе роста совершенствование может означать более высокое качество; на этапе зрелости приоритетными могут быть вопросы снижения издержек и получения ценности за счет экономии.

Оценку рыночной привлекательности продукта и корректировку стратегических альтернатив банк может осуществлять на основе следующих данных:

- возможность получения прибыли от реализации продукта;
- потенциал роста: объем, ценность;

- финансовая стабильность;
- легкость доступа: география, открытость;
- соответствие портфеля: действительно ли продукты в ассортименте соответствуют друг другу;
- обладает ли продукт ценностью;
- имеется ли возможность для получения конкурентного преимущества;
- каков уровень конкуренции;
- требуемые инвестиции;
- специфические запросы потребителей.

Наконец, не следует забывать, что выбор того или иного варианта продуктовой стратегии ограничивает банк в рамках выбранных перспектив. Некоторые примеры этого приведены в схеме 7.

Схема 5. Дилеммы продуктовых стратегий.



Таким образом, в настоящей главе мы определили, каким образом разрабатывается продуктовая стратегия и от чего зависит этот процесс. На основе данных, изложенных в настоящей работе, предлагаем вариант стратегии развития розничного бизнеса крупного российского банка (входящего в 30-ку крупнейших по величине собственных активов).

### Глава III.

Продуктовая стратегия коммерческого банка  
на примере стратегии развития розничного бизнеса Банка XYZ.

Тесная взаимосвязь банковского рынка и рынка ценных бумаг, возрастающая роль секьюритизации банковских активов позволяет говорить о едином экономическом пространстве для реализации банковского продукта. Преломление продуктовой стратегии банка в конкретном направлении развития банковского бизнеса позволяет отследить те или иные составляющие банковского продукта, как в части рынка ценных бумаг, так и в части традиционного банковского бизнеса.

Так, на примере стратегии развития розничного бизнеса банка предлагается проиллюстрировать современные тенденции формирования и предложения розничного банковского продукта.

## **1. Введение.**

На настоящем этапе своего становления банковский сектор России активно развивается как в количественном, так и в качественном аспектах. В Заявлении Правительства РФ и Центрального банка РФ от 5 апреля 2005 г. «О Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года» отмечается, что по состоянию на начало 2005 года соотношение активов банковского сектора с валовым внутренним продуктом составило 42,5 % (против 32,3 % на 1 января 2001 г.), капитала - 5,6 % (против 3,9 %). В институциональном плане банки играют главную роль в системе финансового посредничества, превосходя остальных финансовых посредников по экономическому потенциалу. Прогнозируется, что к 1 января 2009 г. будут достигнуты следующие совокупные показатели российской банковской системы: активы/ВВП - 56-60 %; капитал/ВВП - 7-8 %.

Планомерный рост банковской системы создает благоприятные условия для расширения деятельности коммерческих банков, предоставляющих максимально полный набор современных банковских услуг.

К числу наиболее активно развивающихся и перспективных направлений относится обслуживание клиентов-физических лиц – розничный банковский бизнес. Это обуславливается следующими основными причинами:

- стремлением коммерческих банков диверсифицировать бизнес за счет увеличения доли услуг, предоставляемых частным клиентам;
- высокой доходностью розничного бизнеса;
- большой емкостью неохваченного рынка розничных банковских услуг: наличием, с одной стороны, огромных объемов свободных средств – «матрасных» накоплений и достаточно низким, с другой стороны, уровнем кредитования физических лиц, а также охвата услугами доверительного управления активами;
- ростом доверия частных клиентов к банковским структурам в условиях относительной стабильности банковского сектора и введения системы страхования вкладов физических лиц;
- повышением уровня официальных доходов населения и постепенным «привыканием» частных клиентов к кредитным услугам, предоставляемым коммерческими банками.

В силу указанных обстоятельств Банк XYZ считает необходимым формирование полносервисного розничного блока в целях повышения рыночной стоимости банка и повышения устойчивости портфеля активных операций.

## **2. Макрофакторы развития розничного бизнеса банка.**

### ***2.1. Оценка потенциала рынка.***

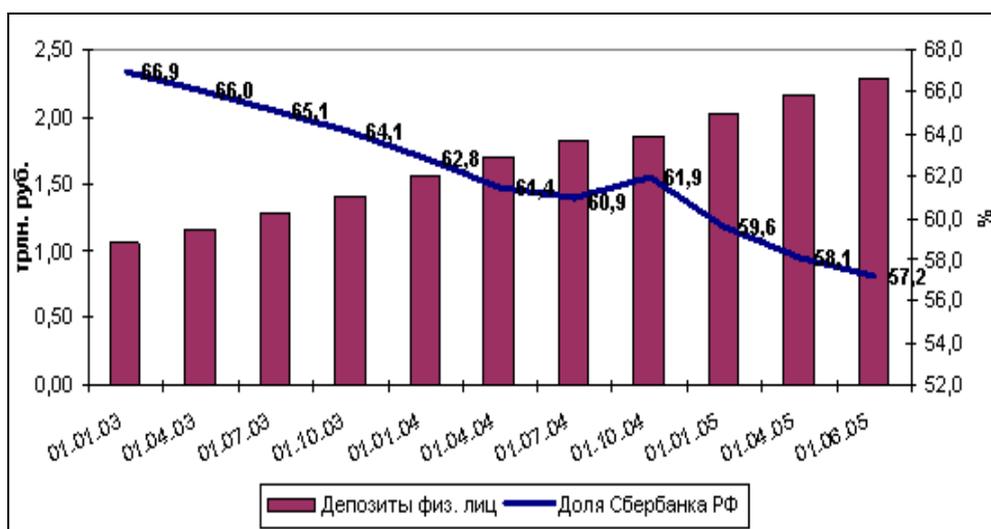
#### **2.1.1. Депозиты**

Специфика розничного банковского бизнеса состоит в том, что он больше чем какой-либо иной нуждается в доверии вкладчиков для формиро-

вания банками необходимой ресурсной базы. Доверие населения к банкам было подорвано кризисом 1998 года, что выразилось в оттоке денежных средств из банков. Лишь начиная с 2001 года наступает новый этап в развитии розничного банковского бизнеса. Экономический рост, повышение уровня жизни граждан, появление государственных гарантий сохранности доверенных банкам средств – все это обусловило повышение интереса населения к размещению средств в банковские вклады.

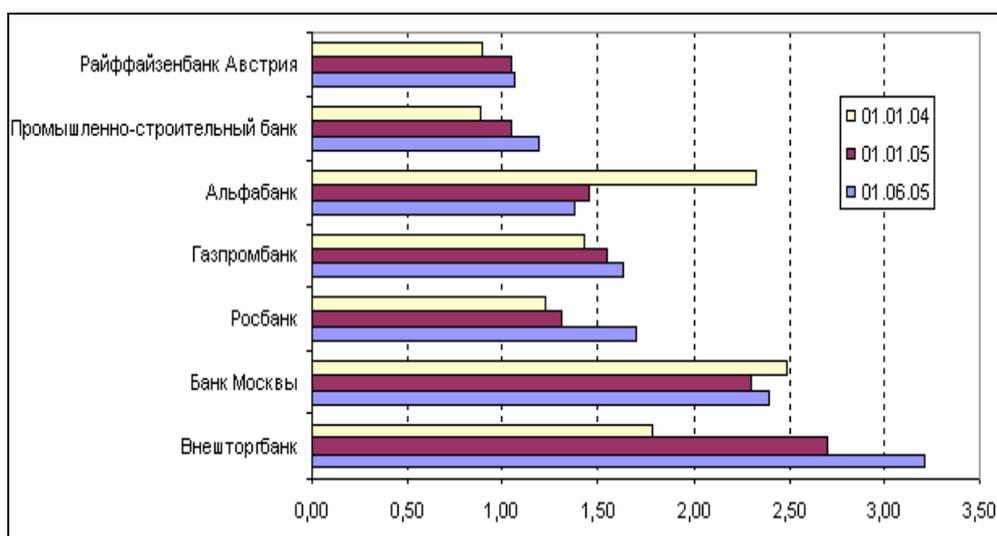
Депозитные портфели банков растут достаточно высокими темпами. В частности, за первые 5 месяцев 2005 г. объем средств физических лиц, размещенных в банковских учреждениях, вырос на 12,8% с 1989 до 2242,8 млрд. руб. (по данным РБК).

#### Динамика привлечения банками депозитов физических лиц.



Основным игроком на рынке привлеченных средств выступает Сбербанк РФ, однако он сталкивается со все возрастающей активностью других участников.

#### Доля некоторых банков на рынке вкладов граждан.



### 2.1.2. Кредиты

**Динамика объема кредитов (млрд. руб.) (по данным Росстата).**

Год	Всего (1)	Из них физическим лицам
<b>1999</b>	421.6	20.1
<b>2001</b>	956.3	44.7
<b>2002</b>	1 467.5	94.7
<b>2003</b>	2 028.9	142.2
<b>2004</b>	2 910.2	299.7
<b>2005 (2)</b>	4 228.0	618.9

(1) Кредиты, предоставленные предприятиям, банкам, физическим лицам, включая кредиты, предоставленные иностранным государствам и юридическим лицам-нерезидентам;

(2) Прогноз.

Объем портфелей кредитов увеличился за первое полугодие 2005 г. на 34% с 558,8 до 750,3 млрд. руб. Следует отметить, что за указанный период темп прироста портфеля физических лиц практически в 2,5 раза опережает

темпы прироста портфеля кредитов, выдаваемых юридическим лицам – 34% против 14% (по данным РБК).

Объективной сложностью вхождения на рынок является исторически сложившееся монопольное положение Сбербанка РФ. В 2001 году его доля на рынке вкладов составляла 76,5%. Столь внушительная ресурсная база достаточно длительное время обеспечивала его непоколебимые позиции в розничном бизнесе. Поэтому для выхода на рынок розничных услуг банкам приходится разрабатывать новые ходы, активно внедрять новые услуги и сервисы, использовать достижения иностранной банковской практики.

В последние несколько лет конкуренция на российском розничном рынке значительно усилилась. Это, в первую очередь, связано с выходом на рынок крупных иностранных банков, имеющих доступ к дешевым финансовым ресурсам. В качестве преимущества данных банков можно также указать возможность использования ими многолетнего опыта и практики головных организаций. Заинтересованность иностранных инвесторов подстегивается большим потенциалом российского рынка и сохраняющимися высокими (по сравнению с зарубежными) ставками по размещению денежных средств – кредитованию.

Вторая группа участников рынка, способных составить конкуренцию банкам с иностранным капиталом, – крупнейшие российские финансовые институты. Активную позицию занимает второй по размеру российский банк – Внешторгбанк. Помимо государственных банков Сбербанка и Внешторгбанка в России сформировалось несколько десятков крупных финансовых учреждений, имеющих достаточную ресурсную базу и существенную практику для создания программ по обслуживанию физических лиц.

Это может во многом изменить сложившийся на рынке расклад сил. В частности, доля Сбербанка по вкладам физических лиц постепенно снижается. В начале 2005 г. его доля составляла 59,5%, по состоянию на 1 июня 2005 г. – 58,3% (по данным РБК).

По мнению компании «Секвойя Кредит Консолидейшн» в настоящее время объем рынка кредитования составляет 15-17 млрд. долл. США и в течение ближайших 5 лет может превысить планку в 50 млрд. долл. США. Для сравнения, объем рынка кредитования в США (без учета ипотечных кредитов) составляет 2,09 трлн. долл. США.

О степени развития рынка кредитования можно также судить, сопоставив его с ВВП страны. В настоящее время в России этот показатель равен приблизительно 3%. В странах же Восточной Европы его величина значительно выше и достигает 6-7%.

Таким образом, банк, ориентирующийся на развитие розничного бизнеса, не только выходит на высокодоходный рыночный сегмент, но и получает прекрасную возможность для существенного расширения бизнеса, благодаря потенциальным масштабам рынка.

Для выработки верной стратегии развития розничного бизнеса необходимо оценить позиции ключевых его игроков. При этом следует отметить, что в части привлечения средств во вклады возможности коммерческих банков будут возрастать, что связано с введением системы страхования вкладов и, соответственно, постепенным ростом доверия клиентов к банковской сфере в целом, а также выработкой банками конкурентных предложений по привлечению средств частных клиентов. Это, безусловно, приведет к снижению относительной доли лидера – Сбербанка РФ, и позволит коммерческим банкам сосредоточить свои усилия на активных розничных операциях.

*Ключевые игроки рынка кредитования.*

### **Лидеры рынка кредитования**

**по состоянию на 1 февраля 2005 года**

№	Банк	Кредиты частным лицам, тыс. руб.	Доля рынка
1	Сбербанк	265886751	42,20%
2	Русский стандарт	40094402	6,36%
3	ХКФБ	20849043	3,31%
4	Райффайзенбанк	10286447	1,63%
5	Уралсиб	6825063	1,08%
6	МДМ-банк	6437562	1,02%
7	Банк Москвы	4805783	0,76%
8	Газпромбанк	3996955	0,63%
9	Внешторгбанк	3453106	0,55%
10	КМБ-банк	2417803	0,38%
11	Запсибкомбанк	3689140	0,59%
12	ММБ	3968082	0,63%
13	Кредитагропромбанк	3246499	0,52%
14	Сибкадембанк	3038273	0,48%
15	Росбанк	3418322	0,54%
16	Импэксбанк	2838190	0,45%
17	Союз	2827591	0,45%
18	Ак Барс	1666524	0,26%
19	Промстройбанк	2136697	0,34%
20	Сургутнефтегазбанк	2339648	0,37%
Итого		394221881	62,57%

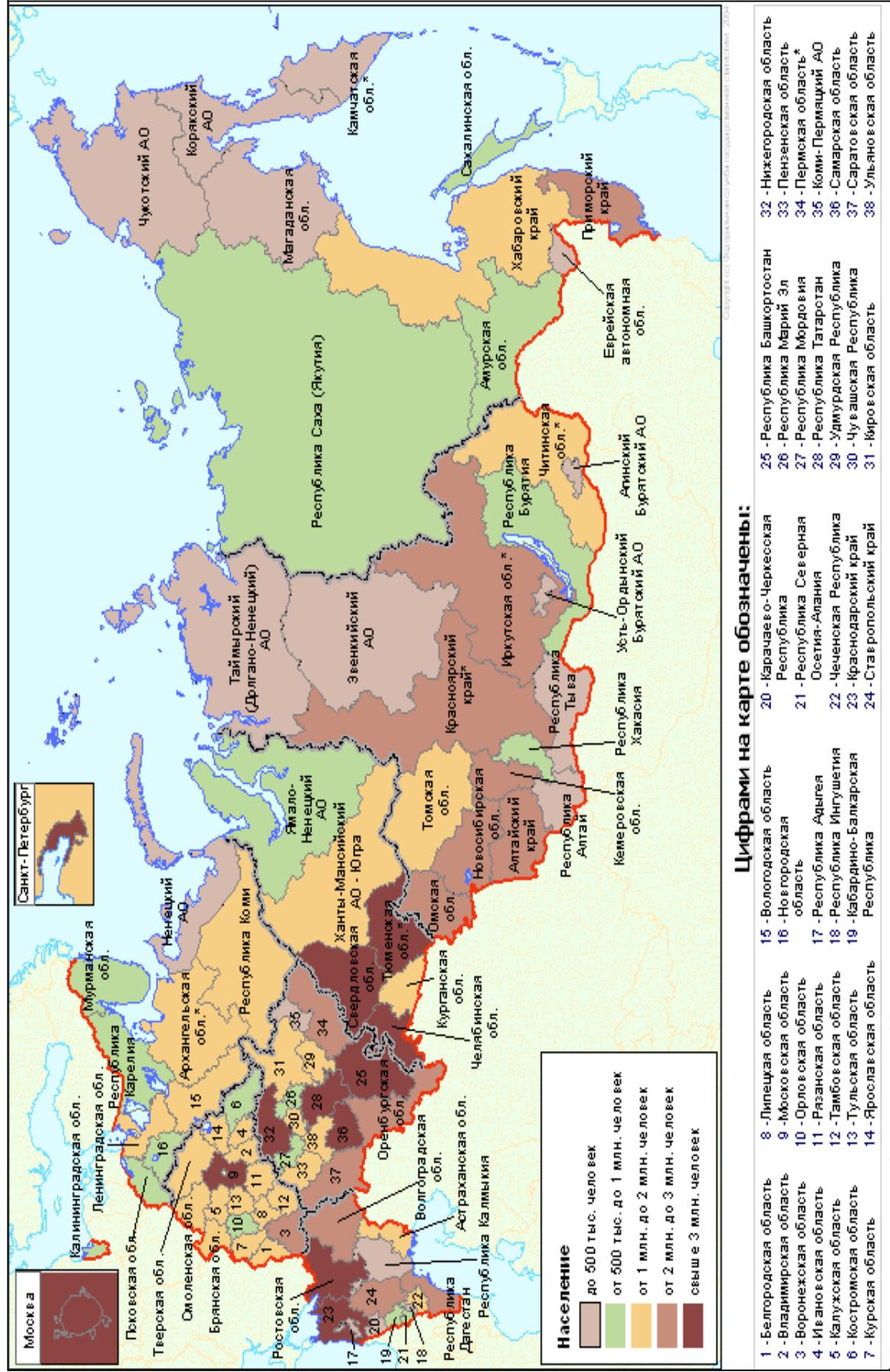
Позиции участников существенно отличаются в зависимости от срока предоставляемых кредитов. В сегменте краткосрочного кредитования (до 1 года) лидируют банки Русский Стандарт и Хоум Кредит и Финанс Банк, которые активно применяют системы скоринг-кредитования для быстрой оцен-

ки платежеспособности заемщика, а также широко сотрудничают с торговыми сетями. В части среднесрочных кредитов (от 1 до 3 лет) на первое место выходит Сбербанк РФ, с ним активно конкурируют уже упомянутые банки, а также Райффайзенбанк, МДМ-Банк и другие крупнейшие банки. Подавляющая часть долгосрочных кредитов приходится на Сбербанк, который занимает практически монопольную позицию по кредитам свыше 3-х лет в рублях. Единственными конкурентами Сбербанка по предложению длинных денег по невысоким ставкам выступают дочерние иностранные банки – Дельта Кредит и Райффайзенбанк.

Денежные доходы в расчете на душу населения (в мае 2005 года).

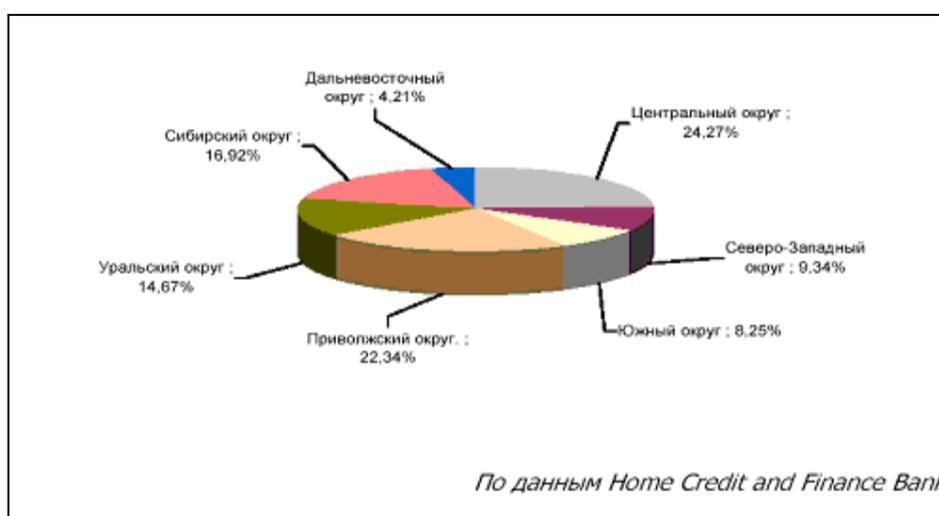


## Группировка субъектов Российской Федерации по численности населения (по данным Всероссийской переписи населения 2002 г.).



Рассмотрение данных о численности населения и средних доходах населения позволяет сделать выводы о потенциальном спросе на кредитные продукты в том или ином субъекте РФ. Это связано с тем, что при прочих равных условиях, спрос на банковские продукты со стороны населения будет тем выше, чем выше его денежные доходы. При определении потенциальных объемов бизнеса необходимо также учитывать численность населения в соответствующем субъекте. Бесспорно, детальный план экспансии в регионы требует более тщательного изучения, однако даже на основании приведенных данных можно сделать предварительные выводы о привлекательности, например, Юго-Восточной Сибири (Красноярский край, Иркутская область). Такой вывод так же обусловлен тем, что на сегодняшний день этот регион достаточно слабо охвачен банковскими услугами (см. диаграмму «Региональная структура рынка кредитования»).

**Региональная структура рынка кредитования**  
(II кв. 2004 года в % от общего объема выданных кредитов).



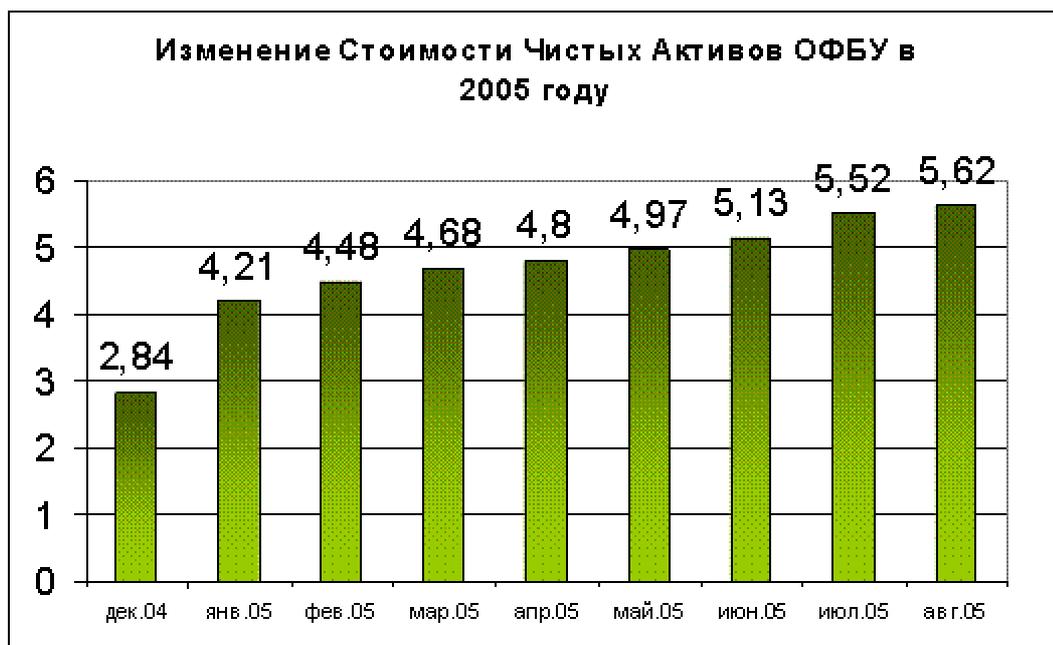
По данным всероссийской переписи населения 2002 г. доля городского населения в России составила 73,3%, при этом данная величина является достаточно постоянной и не подвержена значительным колебаниям – в 1999 г. доля городского населения составляла 73,4%. Поэтому есть существенные основания полагать, что дальнейшее продвижение розничного бизнеса в ре-

гионах будет затрагивать, в первую очередь, крупные города – промышленные и региональные центры, в которых сосредотачиваются финансовые ресурсы. В крупных городах уровень доходов населения сравнительно выше, что повлечет за собой рост спроса населения на банковские, в том числе кредитные, услуги.

### 2.1.3. Доверительное управление

На протяжении последних двух лет ОФБУ продолжают активно завоевывать позиции на рынке коллективного инвестирования, о чем свидетельствуют показатели, характеризующие их деятельность. Так, в течение 2003-2005 гг. объем активов в управлении ОФБУ возрос в 5,7 раз и в настоящее время составляет более 5,6 млрд. рублей.

Следует отметить высокие темпы роста количества банковских фондов. В 2004 г. активную работу по управлению капиталом инвесторов вели 45 ОФБУ, которым доверили средства более 2000 вкладчиков. В первом полугодии 2005 количество фондов уже достигло 88, а количество вкладчиков продолжает увеличиваться, в настоящее время составляет более 2500.



По итогам 2004 года ОФБУ были признаны одним из наиболее доходных инструментов финансового рынка (ниже в таблице представлены данные

доходности 15 ОФБУ). Показатели деятельности банковских фондов подтверждает эффективность и возможности ОФБУ по управлению капиталом при ограничении рисков потенциальных инвесторов.

### Доходность ОФБУ по итогам 2004 года

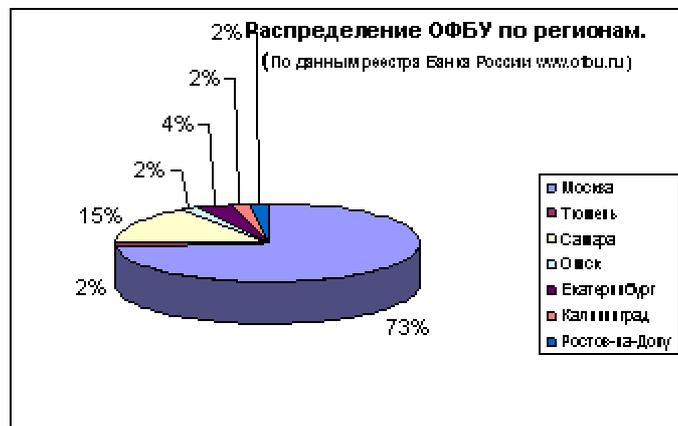
№	Банк	ОФБУ	дата начала активных операций	Доходность на 31.12.2004,%	
				За 2004 год	С начала работы ОФБУ
1	Банк "Зенит"	"Доходный"	08.12.2003	31,01	34,07
2	Банк "Петрокоммерц"	"Петрокоммерц -1"	09.07.2002	16,47	48,05
3	Банк "Зенит"	"Универсальный"	08.12.2003	14,54	25,51
4	Банк "Петрокоммерц"	"Петрокоммерц -2"	19.03.2002	14,51	116,97
5	Центрокредит	"Абсолютный"	01.04.2003	11,81	25,51
6	Славянский кредит	Славянский	09.07.2003	11,3	20,66
7	Славянский кредит	Хедж-фонд*	17.08.2004	10,97	10,97
8	Банк "Юниаструм"	"Нобель"*	27.05.2004	10,22	10,22
9	ОАО КБ "Центр-инвест"	"Центр-инвест Первый"	14.10.2003	9,58	9,59
10	Банк "Юниаструм"	"Мировых Индексов"*	27.05.2004	7,19	7,19
11	ОАО "Омскпромстройбанк"	"Омскпромстройбанк-Универсальный"	27.05.2004	5,77	22,07
12	Банк "Петрокоммерц"	"Петрокоммерц -3"*	24.03.2004	5,52	5,52
13	Юниаструм банк	"Фонд инструментов фиксированной доходности"	28.10.2004	4,92	4,92
14	Банк "Юниаструм"	"Суворов"	11.03.2003	2,5	29,32
15	Уральский банк реконструкции и развития	Универсальный	14.01.1998	0,25	149,25

\* ОФБУ начали работу в 2004 году.

Заметно расширилась география присутствия ОФБУ. Несмотря на то, что большинство ОФБУ сосредоточены в Москве, фонды активно работают и

развиваются в Ростове-на-Дону, Самаре, Екатеринбурге, Калининграде, Тюмени, Омске и т.д.

Регион	Доля, %
Москва	73,08
Тюмень	1,92
Самара	15,38
Омск	1,92
Екатеринбург	3,85
Калининград	1,92
Ростов-на-Дону	1,92



В 2005 году распределение банков по размерам ОФБУ выглядело следующим образом.

### Распределение банков на рынке ОФБУ, 2005 г

банк	Доля, % 31.03.05	Доля, % 30.06.05	Доля, % 30.09.05
Петрокоммерц	60,92	58,37	51,51
ЗЕНИТ	16,93	20,51	24,50
Газпромбанк	13,42	12,95	13,90
ЦентроКредит	3,13	3,07	2,18
ЭКСПОБАНК	0,16	0,15	1,86
Юниаструм Банк	2,35	1,86	1,62
ЛЕФКО-Банк	0,76	0,84	0,81
Евразия-центр	0,00	0,15	0,79
Центр-инвест	0,52	0,55	0,54
Металлинвестбанк	0,16	0,19	0,33
СДМ	0,00	0,00	0,31
Солидарность	0,24	0,24	0,31
Тандем	0,00	0,00	0,30
УБРиР	0,42	0,29	0,28
Абсолют банк	0,10	0,16	0,25
Энерготрансбанк	0,22	0,22	0,17
Славянский кредит	0,13	0,16	0,16
СЛАВЯНСКИЙ БАНК	0,08	0,09	0,09
Омскпромстройбанк	0,45	0,19	0,09
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## ***2.2. Требования, предъявляемые розничным рынком к новому участнику.***

Учитывая огромную емкость розничного рынка и потенциально высокий спрос населения на банковские услуги, многие банки направляют свои усилия на своевременное освоение определенной доли рынка.

В сложившейся на рынке в последние несколько лет ситуации кредитные организации, желающие выйти и закрепиться на розничном банковском рынке, должны соответствовать, как минимум, следующим основным условиям:

- Наличие разветвленной сети обслуживания клиентов, точек продаж банковских услуг и сбора средств от клиентов;
- Наличие дешёвых долгосрочных ресурсов для фондирования активных операций;
- Наличие полного спектра современных банковских услуг и обеспечение высокого качества продаваемых услуг: доступность продуктов, простота оформления документов, высокая скорость обслуживания клиентов, удобный режим работы отделений банка, возможность круглосуточного проведения операций с использованием терминалов самообслуживания и средств удаленного доступа к счетам, эффективная круглосуточная служба клиентской поддержки и т.д.);
- Целенаправленная работа с определенными сегментами рынка;
- Взвешенная рекламная стратегия.

## **3. Стратегия развития розничного продуктового ряда Банка.**

В 2005 г. руководство Банка принимает новую стратегию развития розничного бизнеса. Новая стратегия рассматривает розничный блок не как составляющую часть комплекса услуг, предоставляемых корпоративным клиентам и их сотрудникам (модель функционирования Банка на момент разработки стратегии), а как самостоятельное направление бизнеса.

Целями активизации направления по обслуживанию частных клиентов являются:

- диверсификация кредитного портфеля Банка за счет увеличения доли кредитов физическим лицам и повышение доходности от активных операций;
- увеличение ресурсной базы и её диверсификация за счёт средств физических лиц (прежде всего по срокам);
- увеличение доли комиссионных доходов в общей структуре доходов Банка, в том числе за счет сокращения расходов на оплату услуг третьих процессоров.

В качестве основных направлений развития розничного бизнеса рассматриваются:

- оптовая продажа розничных услуг (зарплатные проекты, агентские и спонсорские программы, оптовая покупка кредитных портфелей физических лиц);
- работа с различными категориями физических лиц с упором на целевые сегменты.

Планируется, что в результате успешной реализации новой стратегии в течение 3 лет доля розничного бизнеса Банка должна увеличиться в 4-5 раз по активам, пассивам и доходам.

Для успешного развития программ по обслуживанию частных клиентов предполагается решить следующие первоочередные задачи:

- Определить целевые сегменты рынка, которые представляют наибольший интерес для Банка;
- Определить перечень продуктов, которые будут реализовываться клиентам;
- Определить каналы продаж банковских продуктов;
- Создать внешнюю инфраструктуру для обслуживания клиентов;
- Создать внутреннюю инфраструктуру;

- Создать технологическую базу для качественной работы предлагаемых продуктов;
- Определить рекламную стратегию.

### ***3.1. Целевые сегменты рынка.***

Определение целевых групп клиентов является одной из основных задач при формировании стратегии Банка на рынке, отражая как перспективы рынка, так и возможности Банка по наиболее конкурентному обслуживанию выбранных групп. При этом выбор того или иного сегмента отнюдь не означает, что Банк будет работать только с данной группой клиентов. Банковские услуги будут предлагаться всем категориям клиентов, однако основу клиентской базы должны составить представители именно следующих целевых групп:

Существующие в настоящее время клиентские группы:

#### **1. VIP-клиенты**

В данную группу входит руководство крупных компаний, клиенты с высоким уровнем доходов, лица, имеющие высокий социальный статус, политики, крупные бизнесмены, ученые, артисты, спортсмены и т.д.

#### **2. Сотрудники корпоративных клиентов и члены их семей**

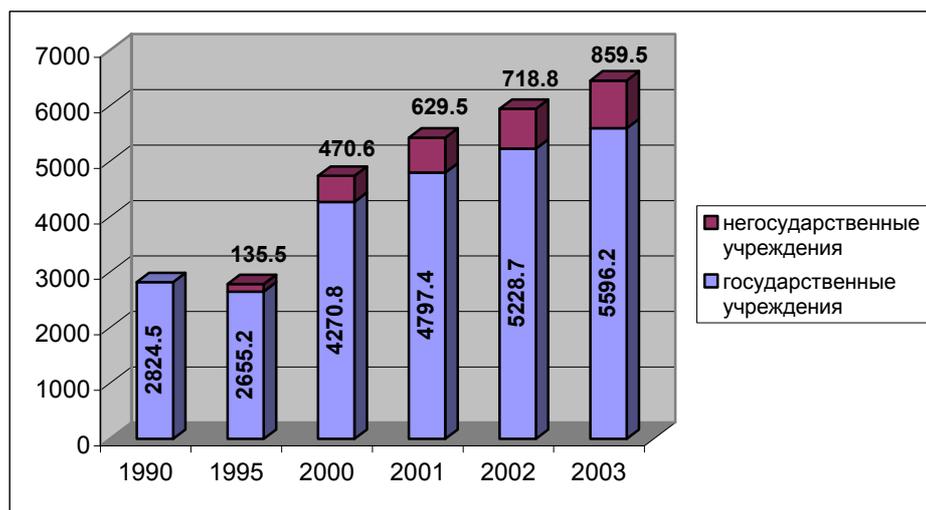
Одна из наиболее стабильных групп клиентов, которая может характеризоваться сравнительно низкими операционными расходами. Наиболее распространенным и массовым продуктом для данной группы являются зарплатные карты. Помимо зарплатных карт сотрудникам корпоративных клиентов может быть предложен полный спектр банковских продуктов и сервисов: кредиты, депозиты, банковские переводы, платежные поручения на оплату периодических платежей, интернет и мобильный бэнкинг.

В качестве новых целевых групп клиентов предлагаются следующие:

#### **1. Студенты**

Многочисленная категория потенциальных клиентов.

**Численность студентов высших учебных заведений в РФ (тыс. чел.)**



### Число высших учебных учреждений в РФ

	1990	1995	2000	2001	2002	2003
<b>всего</b>		762	965	1008	1039	1044
государственные учреждения	514	569	607	621	655	652
негосударственные учреждения		193	358	387	384	392

На первоначальном этапе в качестве наиболее массового продукта, охватывающего целиком учебные заведения, студентам и преподавателям высших учебных заведений могут предлагаться расчетные карты и различные виды депозитов. Для обслуживания клиентов возможна установка на территории учебного заведения банкоматов, поддерживающих функции терминала самообслуживания.

Студентами также могут быть высоко востребованы кредитные продукты: кредиты на обучение за границей, на получение MBA (как в России, так и за рубежом), кредиты на второе образование.

Однако поскольку данная категория характеризуется достаточно высоким уровнем риска, основой продуктового ряда должны стать высокотехнологичные «стильные» банковские услуги и сервисы: расчетные карты, ко-

брендинговые продукты с возможностью получения скидок в молодежных клубах, магазинах, ресторанах, местах модных спортивных развлечений, мобильный и интернет бэнкинг, смс-услуги.

В качестве дополнительных маркетинговых ходов будут разыгрываться призы для наиболее успешных студентов, проводится студенческие фестивали под спонсорством Банка, организовываться производственная практика для студентов соответствующих направлений непосредственно в Банка либо у бизнес-партнеров Банка. Данные мероприятия будут освещаться в средствах массовой информации, в том числе, направленных на студенческую аудиторию.

## 2. Молодые семьи

### **Количество браков (в год)**

Год	1999	2000	2001	2002	2003
Количество браков	911 162	897 327	1 001 589	1 019 762	1 091 778

Молодые семьи являются привлекательной клиентской группой. Количество заключаемых ежегодно браков постепенно увеличивается.

Не секрет, что большинство молодых семей сталкиваются с проблемой недостатка средств для реализации семейных планов: покупка автомобиля, отдельного жилья, завершение образования, получение второго образования, покупка дачи, загородного дома и т.д. При этом вероятность того, что, получив в Банке первый кредит на приемлемых условиях и получив обслуживание на высоком уровне, семьянины вновь обратятся в тот же Банк, достаточно высока.

Как правило, члены молодых семей очень ответственно подходят к работе и наличию постоянного источника доходов, что обуславливается высокой степенью ответственности за финансовую состоятельность семьи. Более того, степень ответственности значительно увеличивается при рождении де-

тей. Пополнение семьи также может привести к необходимости привлекать дополнительные средства в связи с увеличением расходов.

Год	1999	2000	2001	2002	2003
Число родившихся	1 214 689	1 266 800	1 311 604	1 396 967	1 477 301

В развитие услуг, предлагаемых молодым семьям, возможна разработка специальных продуктов, направленных на несовершеннолетних детей. Родителям предлагаются целевые накопительные вклады, например, на получение детьми среднего или высшего образования, покупку квартиры. В более долгосрочной перспективе накопительные вклады возможно перепрофилировать в более комплексный продукт: при достижении ребенком совершеннолетия Банк гарантирует предоставление ему кредита в сумме накопленного депозита или более в зависимости от целевого назначения.

Сотрудничество с молодежью, студентами, членами молодых семей является стратегическим решением. Привлекая на обслуживание молодых людей, Банк «приучает» клиентов к своим услугам и таким образом создает клиентскую базу на длительный срок. Следует отметить, что готовность клиентов постоянно сотрудничать с Банком будет также определяться универсальностью услуг, которые может предложить Банк, и, бесспорно, высоким уровнем сервиса. Дополнительным стимулом для поддержания постоянных отношений с Банком будет являться грамотно построенная Банком система лояльности для постоянных клиентов: льготы при получении кредитов, повышение уровня предоставляемых продуктов (например, выпуск «золотой» карты по цене «стандартной»), бесплатные дополнительные услуги и сервисы.

### ***3.2. Продукты.***

Основным принципом успешного банковского обслуживания является предоставление каждому клиенту комплекса услуг, наиболее полно отра-

жающих его потребности. Банк должен гибко подходить к формированию пакетов услуг для различных категорий клиентов.

Основой продуктового ряда являются следующие услуги.

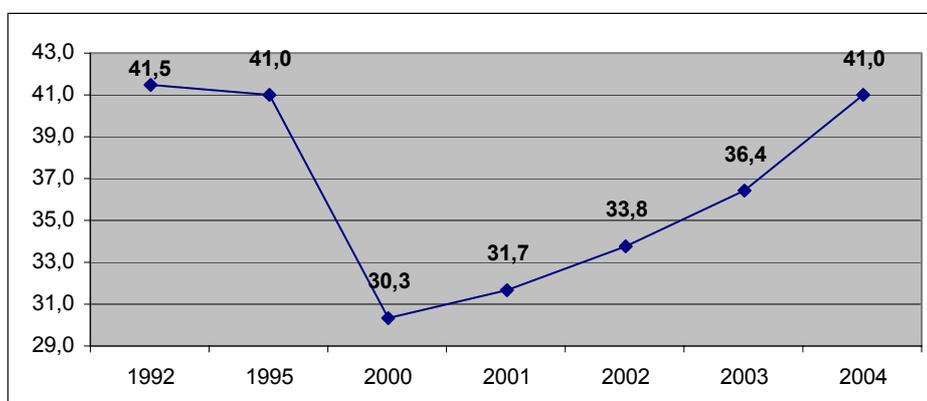
### **Депозитные продукты.**

В ассортимент услуг Банка будет внедрен широкий набор депозитных продуктов: вклады на различные сроки с различными схемами начисления и выплаты процентов, вклад на индивидуальный срок, вклад с возможностью приходно-расходных операций, автоматическое перераспределение вкладов, накопительные, в том числе целевые, депозиты. В качестве дополнительной опции для клиентов необходимо предусмотреть периодическое (ежемесячное, ежеквартальное и т.д.) или разовое (по истечении срока вклада без пролонгации) зачисление процентов по вкладу на картсчет.

### **Кредитные продукты.**

#### Ипотечные кредиты.

#### **Динамика ввода в действие жилых домов (млн. кв. м.).**



Создание рынка доступного жилья в России является одной из наиболее важных задач на государственном уровне. На одного человека в нашей стране приходится 19,7 кв. м площади, в то время как в Европе – 40-50 кв. м, а в США – свыше 70. К 2007 году прогнозируется расширение ипотечного рынка в 2-3 раза до 60 млрд. рублей, что обуславливает его высокую привлекательность для Банка. Однако успешная конкуренция с лидерами рынка (Сбербанк РФ, Райффайзен Банк, Дельта Кредит), обладающими значительными ресурсами, потребует не только сосредоточения усилий на привлече-

нии долгосрочных ресурсов, но и разработки максимально удобных схем взаимодействия с клиентами. Для расширения клиентской базы предполагается заключение договоренностей с застройщиками и агентствами недвижимости.

#### Потребительские кредиты, кредитные карты

Развитие потребительского кредитования предполагает интенсивное сотрудничество с торговыми сетями. При разработке данных продуктов необходимо учитывать опыт банков-лидеров данного сегмента, разработавших успешно работающие на российском рынке программы (Русский Стандарт и Хоум Кредит энд Финанс Банк).

Более высоким результатам в освоении этого направления будет также способствовать расширение программ выпуска кредитных карт, включая карты Instant Issue с предустановленным кредитным лимитом как инструмент экспресс-кредитования в торговых сетях.

Разработка продуктов потребительского кредитования потребует внедрения надежной методики «быстрой» оценки кредитоспособности клиентов.

#### Автокредитование

Предоставление кредитов на приобретение автомобилей – один из наиболее распространенных видов потребительского кредитования. По независимым оценкам более 30% иномарок в России приобретаются в кредит.

В автокредитовании ярко проявляются возможности взаимовыгодного сотрудничества банков с другими субъектами рынка. Автосалоны повышают свою прибыль путем роста объемов продаж (в среднем на 30 %) и получают возможность предложить покупателю покупку более дорогой модели машины. Страховые компании также получают гарантированный доход от страхования каждой машины, купленной в кредит. Банки зарабатывают на комиссиях и процентах, получая при этом обеспечение кредита в виде автомобиля, который застрахован от максимального количества рисков в пользу банка.

Для банков взаимодействие с автосалонами – это расширение сети привлечения клиентов и возможность в дальнейшем «удержать» клиента, предложив ему другие розничные услуги.

### Кредиты на образование

Рынок образовательных кредитов является очень перспективным как с точки зрения возможностей для диверсификации кредитных портфелей банков, так и с точки зрения потенциальной емкости данного рынка – родители все больше готовы вкладывать средства в будущее своих детей.

Почти 40% москвичей и 51% жителей других регионов России заинтересованы в кредите на обучение. Таковы результаты исследования рынка образовательных кредитов, которые провела консалтинговая компания «ФИНИСТ». Спрос на такие кредиты явно превышает предложение. На российском рынке работает менее десяти банков, выдающих образовательные кредиты в чистом виде. Поэтому, несмотря на достаточно высокие риски рынка образовательных кредитов, его потенциал можно оценить как очень высокий.

### **Продукты рынка ценных бумаг.**

Динамичное развитие рынка ценных бумаг, рост интереса к нему со стороны частных инвесторов предполагают активную работу Банка в этом направлении.

Помимо существующей практики выпуска векселей и сберегательных сертификатов для физических лиц, будет запущена программа доверительного управления активами клиентов в рамках ОФБУ (объединенных фондов банковского управления). Выбирая между моделями построения ПИФа (паевого инвестиционного фонда) на основе дочерней компании и ОФБУ, в Банке принято решение работать с ОФБУ в силу следующих причин:

- обостряющаяся конкуренция в сфере коллективного инвестирования создает предпосылки для экономически более приемлемого выстраивания продукта на базе существующей инфраструктуры, позволяя снизить накладные издержки, связанные с созданием управляющей компании, а также привлечением сторонних организаций (спецдепозитария, аудитора и других);

- ОФБУ предоставляет большие возможности в части управления средствами вкладчиков, позволяют работать с такими инструментами, как валюта, драгметаллы, производные финансовые инструменты, российские и западные бумаги; кроме того, фондам, в отличие от ПИФов, разрешены стратегии получения дохода на падающем рынке;

- наконец, с точки зрения имиджа ОФБУ будет выступать от имени Банка, а не инвестиционной компании, что также должно обеспечить интерес потенциальных клиентов.

Возможность диверсификации по различным видам активов позволяет создавать эффективные инвестиционные предложения и стратегии, максимально учитывая потребности инвесторов.

В целях реализации максимально полного удовлетворения потребностей клиентов будет создано несколько ОФБУ, позволяющих клиенту выбрать оптимальную для него стратегию инвестирования.

Наконец, для состоятельных клиентов будет реализована услуга индивидуального доверительного управления, предполагающая детальный учет пожеланий клиента в части риска и доходности и составление индивидуальных стратегий инвестирования.

### **Современные банковские услуги.**

В целях максимального комфорта клиентов предполагается предоставление целого комплекса услуг за комиссионное вознаграждение, которые экономят время и повышают скорость проводимых клиентами операций.

Для этого предполагается сотрудничество с системами Элекснет и Рапида, позволяющими проводить платежи в пользу коммунальных служб, в пользу операторов сотовой связи (МТС, Би Лайн GSM, Мегафон, МСС, Сонет), коммерческого телевидения (НТВ-Плюс, Космос-ТВ, Диво ТВ, ТелеМедиум) и Интернет-провайдеров.

При этом Банку предстоит организовать процесс приема платежей от своих клиентов - наличными в дополнительных офисах и филиалах, с банковских счетов в терминалах самообслуживания (банкоматы, POS-

терминалы), через системы удаленного обслуживания клиентов (интернет-или телебанк).

Таким образом, розничные банковские продукты предполагают максимальный учет потребностей клиента (широкий диапазон), максимальную комфортабельность при обращении в Банк (создание продуктов, исключающих необходимость нахождения на территории клиента представителей Банка, или представителей клиента у Банка). При этом предполагается развитие взаимоотношений с максимальным количеством автосалонов, и других компаний, основанных на взаимовыгодном сотрудничестве, взаимной системе скидок и иных способов расширения клиентской базы Банка.

### ***3.3. Каналы продаж.***

Основные каналы продаж продуктов:

- Существующие бизнес-партнеры и клиенты Банка
- Агентства недвижимости, застройщики, брокеры
- Страховые компании
- Автосалоны
- Туристические фирмы
- Торговые сети
- Высшие учебные заведения.

Продуктивная банковская работа с использованием сетей бизнес-партнеров Банка, а также активное продвижение банковских продуктов через осваиваемые каналы продаж обеспечит высокие темпы становления розничного бизнеса Банка.

### ***3.4. Создание внешней инфраструктуры для обслуживания клиентов.***

Предполагается создание центров продаж, сети банкоматов, инфокиосков, кэшинов и других устройств самообслуживания, заключение договоров с банками агентами, спонсируемыми банками, Рапидой, Элекснетом, почтой России. Внешняя инфраструктура обеспечит широкую географию пунктов

обслуживания. Это также будет достигаться сдачей в аренду банкоматов и пунктов самообслуживания.

Предусматривается открытие банковских офисов с выгодным месторасположением, хорошей организацией обслуживания и высокой пропускной способностью. В банковских офисах, в основном, предполагается юридическое оформление документов: подача заявлений, заключение депозитных договоров, кредитных сделок, оформление других видов сделок.

### ***3.5. Создание внутренней инфраструктуры в Банке.***

Для организации эффективной работы в рамках розничного блока формируются следующие подразделения:

- Управление розничного бизнеса (работа с банками-партнерами по карточным программам, зарплатные проекты, оптовая продажа услуг, разработка новых продуктов и услуг)
- Управление по работе с VIP-клиентами (привлечение и поддержание отношений с клиентами, продажа услуг, монтаж кредитных сделок, консультирование клиентов, разработка новых продуктов и услуг, взаимодействие с партнерами Банка по кредитным программам)
- Управление пластиковых карт (внедрение и поддержание собственного процессингового центра, персонализация, авторизация, процессинг операций с картами Банка, обеспечение бесперебойной работы терминальных устройств)
- Управление кредитования физических лиц (разработка процедур, согласование кредитных сделок, оформление договоров по кредитным сделкам)
- Управление по работе с физическими лицами (открытие и ведение счетов, расчетно-кассовое обслуживание, бухгалтерское оформление операций, контроль за выполнением условий кредитных соглашений, формирование резервов, расчеты по пластиковым картам).

В процесс оказания розничных услуг также вовлечены следующие подразделения Банка:

- Управление рисков и анализа (анализ финансового состояния заемщиков и партнеров, анализ состояния кредитного портфеля, расчет резервов)
- Юридическое управление (разработка договорной базы, согласование нестандартных договоров, подготовка и анализ документов для оформления залогов)
- Служба безопасности (проверка потенциальных клиентов, взыскание долгов)
- Казначейство (фондирование кредитных операций)
- Управление информационно-банковских технологий (участие в разработке архитектуры розничного проекта, выбор поставщиков, внедрение программного обеспечения)
- Филиалы Банка (продажа услуг, открытие и ведение счетов, расчетно-кассовое обслуживание, бухгалтерское оформление операций, техническая поддержка терминального оборудования).

Создание внутренней инфраструктуры предполагает помимо формирования подразделений распределение функций между ними, подготовку положений о подразделениях, закрепляющих за ними определенные функции, описание схем взаимодействия подразделений по предоставлению услуг и проведению операций в рамках каждого продукта.

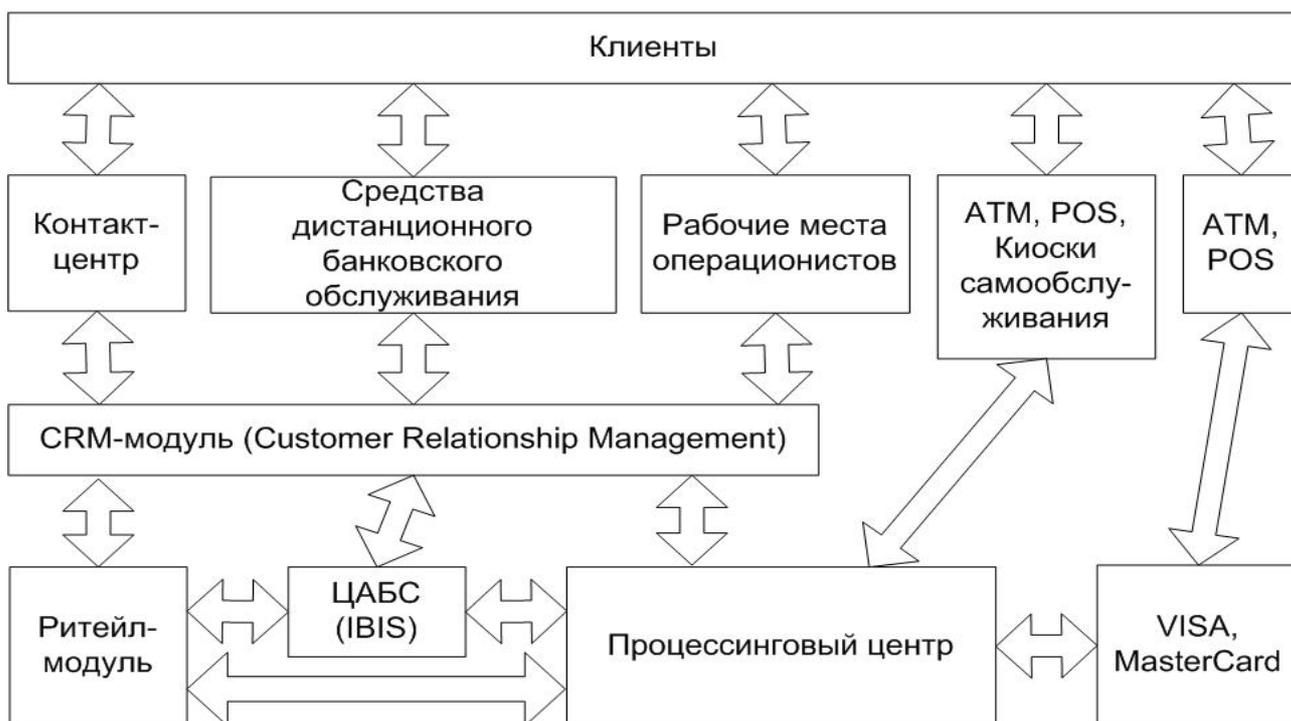
### ***3.6. Технологическая база.***

Технологическую базу для реализации розничных проектов составят следующие системы:

- полнофункциональный ритейл-модуль
- CRM-модуль
- Контакт-центр
- Собственный процессинговый центр
- Мобильный и интернет-банк.

Современные технологические решения призваны обеспечить наиболее полный комплекс услуг для физических лиц при высоком качестве обслуживания и минимальных расходах.

Все системы будут объединены в единую технологическую цепочку обслуживания клиентов.



### Ритейл-модуль

Автоматизированная система администрирования бизнес-процессов, обеспечивающая ведение счетов физических лиц и бухгалтерский учет операций по счетам.

Система должна полностью обеспечивать функциональность продуктов розничного бизнеса, обеспечивать возможность оперативного ввода новых продуктов и сервисов, оперативного внесения изменений в настройки продуктов и технологических циклов.

### CRM-модуль

Универсальная база данных, содержащая полную информацию о клиентах Банка. CRM-модуль позволяет:

- оперативно получать информацию по каждому клиенту в удобном формате;
- эффективно отвечать на вопросы клиентов, используя единую информационную базу и удобные средства поиска;
- отслеживать этапы обработки запросов клиентов с момента поступления первого запроса до разрешения проблемы;
- с наименьшими затратами интегрировать информацию из внешних источников;
- более эффективно привлекать новых клиентов за счет автоматизации процесса продажи услуг и специальных средств для формирования предложений клиентам и отслеживания поступивших заявок.

#### Контакт-центр

Модуль, обеспечивающий эффективное управление входящими телефонными звонками клиентов и гибкое распределение ресурсов. Наиболее распространенной функцией является возможность выбора способа распределения входящих звонков: звонок переадресуется наименее занятому сотруднику (имеющему наименьшее количество ожидающих вызовов), звонок переадресуется первому освободившемуся сотруднику, в зависимости от контекста вопроса клиента звонок переадресуется к сотруднику, специализирующемуся на соответствующих продуктах. Контакт-центры позволяют компаниям, имеющим несколько офисов, эффективно распределить нагрузку между сотрудниками всех офисов.

#### Собственный процессинговый центр

Полнофункциональная процессинговая система, обеспечивающая эмиссию карт и эквайринг операций, совершаемых с их использованием, подключение в режиме реального времени терминального оборудования (банкоматы, электронные терминалы, устройства самообслуживания).

#### Дистанционное банковское обслуживание

- Интернет-бэнкинг
- Телефон-бэнкинг

## - Мобильный бэнкинг

Средства дистанционного банковского обслуживания позволяют клиентам проводить определенные виды операций, находясь практически в любой точке мира. Современные средства криптографической защиты обеспечивают достаточно высокий уровень защиты информации.

К средствам удаленного доступа к счетам и услугам можно также отнести устройства самообслуживания: киоски и банкоматы, поддерживающие функции управления счетами.

### ***3.7. Маркетинговая политика.***

Маркетинговые мероприятия и кампании будут проводиться по мере внедрения продуктов и услуг и готовности Банка к их масштабному предложению на рынке. Подготовка маркетинговых ходов будет осуществляться за счет внутренних ресурсов и с привлечением внешних консультантов.

### ***3.8. Этапы реализации.***

Реализацию розничных проектов планируется осуществлять в несколько этапов:

1. создание инфраструктуры и технологической базы для продукта или группы продуктов;
2. совершенствование продуктов и технологий на основе работы с сотрудниками Банка и сотрудниками корпоративных клиентов;
3. начало массовых продаж продукта (группы продуктов) в Москве;
4. запуск региональных проектов (региональные, промышленные центры, крупные города).

Предполагается, что реализация задуманной стратегии позволит Банку добиться заявленных целей и превратиться в сильного игрока на рынке розничных банковских услуг.

## Заключение.

Ужесточение конкурентной среды, приход иностранного капитала и передовых технологий предъявляют высокие требования к характеру развития компаний. Многие российские банки столкнулись с необходимостью продуманной последовательности действий по развитию и расширению собственного бизнеса. Жизнеспособность формируемого банками предложения банковских продуктов во многом определяется дальновидностью банковской продуктовой стратегии.

Изучив различные подходы к понятию стратегии, мы предлагаем следующее определение: продуктовая стратегия – программа действий по внедрению и реализации банковского продукта.

Направленность продуктовой стратегии во многом определяется позициями общебанковской, дополняя и расширяя ее с позиций развития банковского продуктового ряда.

При этом на формирование общебанковской стратегии оказывают влияние следующие факторы:

- видение и ожидания акционеров компании;
- глобальные тенденции в отрасли (что за последние 10-20 лет происходило в аналогичных отраслях других стран и каковы тенденции развития отрасли в мире);
- основные тенденции на отечественном рынке;
- отраслевая экспертиза (знания отраслевых специалистов, включая международных экспертов);
- видение и ожидания менеджеров компании.

Изучение этих факторов позволяет верно сориентировать банк в части развития бизнеса и выбора тех или иных возможностей совершенствования банковских продуктов.

Процесс разработки продуктовой стратегии тесно связан со следующими маркетинговыми составляющими:

- 1) Анализ рыночных возможностей, включающий систему маркетинговых исследований и маркетинговой информации, изучение маркетинговой среды и рынков.
- 2) Отбор целевых рынков, предполагающий оценку потенциальных объемов спроса, сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование продукта на рынке.
- 3) Разработка комплекса маркетинга, заключающаяся в разработке продуктов, установлении цен на них, а также методов распространения продуктов и стимулирования их сбыта.
- 4) Наконец, претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.

Тщательно продуманная продуктовая стратегия позволяет банку быть конкурентоспособным и завоевывать новые сегменты рынка.

Итогом исследования явилась подготовка продуктовой стратегии коммерческого банка на примере стратегии развития розничного бизнеса Банка XYZ. В стратегии Банка определены основные направления работы в целях построения полносервисного розничного блока.

Следует отметить, что с увеличением масштабов международного банковского бизнеса, развитием и внедрением новых банковских продуктов потребность в стратегических решениях будет только возрастать. Выражаем надежду, что настоящее исследование внесет посильный вклад в вопросы разработки продуктовых стратегий коммерческих банков.

## Список использованной литературы

### **I. Нормативно-правовые акты**

1. Приложение к заявлению Правительства РФ и ЦБР от 5 апреля 2005 г. NN 983п-П13, 01-01/1617 «Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года».
2. Положении Банка России «Об оценке соответствия банка критериям допуска в систему страхования вкладов» (проект), 2003.
3. Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации на период 2005-2008 гг. (проект).

### **II. Монографии, коллективные научные труды**

4. Абрамова М., Александрова Л. Финансы и кредит // Москва, Юриспруденция, 2003.
5. Гурьянов С. Маркетинг банковских услуг // Интернет версия (<http://www.marketing.spb.ru/read/m15/index.htm>)
6. Лаврушин О. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) // Москва, Юристъ, 2002.
7. Колесников В. Ценные бумаги // Москва, Финансы и статистика, 1998.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга // Москва, Вильямс, 2006
9. Маккарти М., Флинн Т. Риск. Управление риском на уровне топ-менеджеров советов директоров // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005.
10. Миркин Я. Банковские операции // Москва, Инфра-М, 1996.
11. Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Пирсон Б., Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления // Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005.

13. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость // Москва, «Альпина Бизнес Букс», 2005.
14. Пылаев И., Тутыхин В. Менеджер мафии. Руководство по враждебным поглощениям или искусство корпоративных войн // Москва, ЭТ Сетера Пабблишинг, 2004.
15. Толковый словарь «Бизнес и право» (правовая система «Гарант»).
16. Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга // Москва, ФАИР-ПРЕСС, 2002.
17. Ческидов Б. Развитие банковских операций с ценными бумагами // Москва, Финансы и статистика, 1997.

### **III. Статьи из журналов, газет и интернет-источников**

18. Аллмендингер Г., Ломбрелья Р. Четыре стратегии для века умных услуг // Harvard Business Review, ноябрь, 2005.
19. Алексеев А., Горина М. Управление эффективностью банка – новое качество менеджмента // Интернет-версия ([www.strategy.ru](http://www.strategy.ru)).
20. Анурьев С., Сметанин В. Особенности разработки корпоративной стратегии // Финансовый директор, №1, 2005.
21. Брюков В. Зачем банкиру ПИФы? // Банковское обозрение, №1, 2005.
22. Ивлев В., Попова Т. Balanced Scorecard – альтернативные модели // Банки и технологии, №4, 2002.
23. Идрисов А. Мастер-класс: конкурентная стратегия сегодня и завтра. Повестка для менеджера // Конференция: современные технологии управления. Стратегия и практика применения, 13 марта 2003.
24. Идрисов А. Стратегия: с чего начинать и чем закончить? // Управление компанией, №5, 2004.
25. Каплан Р., Нортон Д. Отдел управления стратегией // Harvard Business Review, январь-февраль 2006.

26. Коттер Дж. Лидерство и менеджмент: разумное равновесие // Harvard Business Review, август 2005.
27. Кулина Е. Менеджмент коммерческого банка на стадии реформирования организации // Интернет-версия ([www.cpt21.ru](http://www.cpt21.ru)).
28. Остергерд М., Баркин А. Настоящее управление стоимостью // Harvard Business Review, сентябрь 2005.
29. Сулл Д. Стратегия активного ожидания // Harvard Business Review, декабрь 2005.
30. [www.balancedscorecard.ru](http://www.balancedscorecard.ru)
31. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)

Данная дипломная работа выполнена мной самостоятельно.

« \_ » \_\_\_\_\_ 2006 г.

\_\_\_\_\_