Зубкова, Светлана Валерьевна. Формирование стратегии развития универсального коммерческого банка в России : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Зубкова Светлана Валерьевна; [Место защиты: Финансовый ун-т при Правительстве РФ].- Москва, 2013.- 175 с.: ил. РГБ ОД, 61 14-8/19

**Содержание к диссертации**

Введение

**ГЛАВА 1. Теоретические и экономические аспекты стратегии развития универсального коммерческого банка 14**

1.1 Сущность, характерные черты универсального коммерческого банка и взаимосвязь со стратегией развития 14

1.2 Типология стратегий развития и их роль в деятельности универсального коммерческого банка 32

1.3 Институциональные аспекты развития универсальных банков за рубежом 42

**ГЛАВА 2. Практические аспекты формирования стратегии развития универсального коммерческого банка 52**

2.1 Обоснование выбора стратегии развития универсального коммерческого банка с учетом его конкурентоспособности на рынке 52

2.2 Бизнес-план и его роль в реализации стратегии развития универсального коммерческого банка 74

2.3 Современные тенденции формирования стратегии универсальных банков в России 84

**ГЛАВА 3. Проблемы и пути реализации стратегии универсального коммерческого банка в России 98**

3.1 Основные проблемы реализации стратегии универсального коммерческого банка в России и пути их решения 98

3.2 Перспективы формирования и реализации стратегии развития универсального банка в условиях повышения его институциональной роли в экономике России 119

Заключение 131

Библиографический список

* [Типология стратегий развития и их роль в деятельности универсального коммерческого банка](http://www.dslib.net/finansy/formirovanie-strategii-razvitija-universalnogo-kommercheskogo-banka-v-rossii.html#6631041)
* [Институциональные аспекты развития универсальных банков за рубежом](http://www.dslib.net/finansy/formirovanie-strategii-razvitija-universalnogo-kommercheskogo-banka-v-rossii.html#6631042)
* [Бизнес-план и его роль в реализации стратегии развития универсального коммерческого банка](http://www.dslib.net/finansy/formirovanie-strategii-razvitija-universalnogo-kommercheskogo-banka-v-rossii.html#6631043)
* [Перспективы формирования и реализации стратегии развития универсального банка в условиях повышения его институциональной роли в экономике России](http://www.dslib.net/finansy/formirovanie-strategii-razvitija-universalnogo-kommercheskogo-banka-v-rossii.html#6631044)

**Введение к работе**

Актуальность диссертационного исследования. Стратегия развития является концептуальной основой любого бизнеса, определяющей приоритеты в процессе принятия ключевых решений по обеспечению повышения конкурентоспособности организации или предприятия. Что касается кредитных организаций, при формировании стратегии развития одно из первостепенных значений имеет принятие решения, будут ли они развиваться в сторону универсализации. Соотношение универсализации и специализации кредитных организаций в зависимости от условий их функционирования значительным образом влияет на устойчивость банковской системы. В последние годы эта проблема приобрела международное значение. Мировой финансово-экономический кризис 2007—2009 гг. заставил Базельский комитет по банковскому надзору и Совет по финансовой стабильности обратить особое внимание на значимость крупных универсальных банков, поскольку именно последние стали катализаторами его наступления. Возникла объективная необходимость коренного изменения подходов к регулированию финансово-кредитной сферы и надзору над пей.

С другой стороны, и самим кредитным организациям в процессе формирования стратегии развития приходится учитывать риски глобализации и секьюритизации мировой экономики. В современных условиях границы деятельности банковских учреждений постепенно расширяются в сторону небанковских услуг. Банки активно развивают инвестициошгую деятельность (Goldman Sachs, Bank of America, Сбербанк России).

Разработка единых научных подходов к содержанию и методологии формирования стратегии развития российских универсальных банков приобретает большую значимость при решении задачи повышения их конкурентного потенциала по сравнению с ведущими зарубежными банками, особенно в связи со вступлением Российской Федерации во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2012 г.

Между тем в банковском праве России отсутствует понятие «универсальный коммерческий банк», что обусловливает необходимость совершенствования российской экономической и юридической терминологии. Парадоксально при этом, что в последние годы одним из наиболее часто выбираемых направлений развития отечественных банков стала именно универсализация. Неясность и нечеткость

понятийного аппарата в рассматриваемой области приводят к различным трактовкам стратегий универсализации на практике. Зачастую сложно понять, что подразумевает тот или иной банк, позиционируя себя как универсальный.

Отсутствие четких, научно обоснованных критериев универсализации приводит к неопределенности формируемой стратегии развития банка как универсальной кредитной организации и, следовательно, росту банковских стратегических рисков.

В этой связи представляется весьма важным и актуальным развитие теории банковского дела в части комплексного исследования и уточнения понятия универсального коммерческого банка, а также научного обоснования модели формирования стратегии его развития в России.

Степень научной разработки проблемы. Коммерческий банк и стратегия его развития являются предметом научных исследований многих российских ученых: С. А. Андрюшина, О. И. Лаврушина, Г. Н. Белоглазовой, Н. И. Валенцевой, Ю. И. Коробова, Т. М. Костериной, JLH. Красавиной, Л. П. Кроливецкой, А. Г. Куликова, Я. М. Миркина, И. А. Никоновой, Р. Г. Ольховой, М. А. Помориной, Ю. Б. Рубина, Б.Б. Рубцова, А. М Тавасиева. Особо следует отметить работы С. В. Бочкарева и Е. А. Почиковской, вплотігую занимавшихся теоретическими вопросами универсального банка. Проблемы стратегии коммерческих банков освещены в трудах зарубежных ученых Роджера Лероя Миллера и Дэвида Д. Ван-Хуза, М. Хиггинса, Х.-У. Дёрйга, Э. Кемпбелла и К. Саммерс Лачс и многих других.

Однако следует отметить недостаточную степень научной разработанности проблем формирования стратегии, направленной на универсализацию коммерческих банков. Анализ работ указанных авторов показал, что отсутствие общего видения в части определения направлений деятельности универсального банка создает серьезную проблему при формировании стратегии развития банка как универсального и совершенствовании регулирования его деятельности.

Необходимость проведения комплексного исследования теоретических основ и методологических проблем универсализации российских кредитных организаций обусловила выбор цели, объекта и предмета данного исследования.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке научно обоснованной модели по формированию стратегии развития коммерческого банка как универсального на основании уточнения сущности, места и роли универсальных банков в банковской системе России с учетом современных процессов универсализации и специализации кредитных организаций, развития типов

конкурентных стратегий, что имеет большое значение для повышения качества банковского менеджмента на макро- и микроуровгах, обеспечения устойчивого развития кредитпых организаций и повышения их роли в российской экономике. **Цель диссертации реализуется посредством решения следующих**задач:

1. Уточнить понятие «универсальный коммерческий банк» на основании изучения и систематизации теоретических и практических подходов к его определению. Определить место и типы универсальных коммерческих банков **в** банковской системе России.
2. Научно обосновать количественные **и** качественные критерии оценки степени универсализации банковской деятельности в целях развития методических подходов к разработке стратегии универсального банка.
3. Обосновать роль универсальных банков в экономике России с учетом теїщепций развития: а) мировых и национальной банковских систем; б) практики формирования стратегии универсальных банков за рубежом.
4. Проанализировать основные факторы, влияющие на степень универсализации коммерческих банков, и дать им оценку.
5. Систематизировать основные типы конкурентных стратегий и их роль в развитии банка как универсального.
6. Разработать и обосновать современную стратегическую модель развития банка как универсального.

**Объект исследования:** коммерческий банк.

**Предмет исследования:** стратегия развития универсального коммерческого банка в России.

**Теоретической и методологической базой** диссертационного исследования послужили фундаментальные положения экономической теории, а также труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики, банковского дела, финансов, посвященные проблемам формирования стратегии коммерческих банков, в том числе универсальных,

**Информационную и нормативно-правовую базу** исследования составили федеральные законы и нормативные акты Банка России, аналитические публикации Банка России, материалы Министерства финансов РФ, Федеральной службы государственной статистики, рейтинговых и аналитических агентств, монографические исследования российских и зарубежных ученых, материалы, опубликованные в периодической печати, интернет-ресурсы, а также результаты

авторских расчетов.

Диссертация основана на диалектическом методе познания, позволяющем выявить тенденции, закономерности и противоречия развития банковских систем. В ходе выполнения исследования применялись системный, экспертно-аналитический, сравнительный, институциональный, эволюционный методологические подходы, а также широкий спектр экономико-статистических методов: функционального анализа, выборочного наблюдения, экспертных оценок, обобщения и статистических группировок.

Работа выполнена в соответствии с пунктом ЮЛ «Формирование банковской системы и ее инфраструктуры в условиях рыночной экономики» Паспорта специальности 08.00.10 - Финансы, денежное обращение и кредит (экономические науки).

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии теоретических представлений об универсализации банковского дела и разработке методических положений по формированию стратегии развития универсального банка.

Основные научные результаты исследования, полученные лично автором состоят в следующем:

1. Систематизированы и обоснованы подходы к классификации коммерческих банков и содержанию понятия «универсальный банк», базирующиеся на изучении истории банковского дела, современных тенденций развития мировой банковской системы и теории стратегического менеджмента. С учетом предложенных качественных критериев разделения банков по типам диверсификации деятельности к универсальным предлагается относить кредитные организации, сочетающие в своей деятельности классические банковские и небанковские услуги и операции на принципах связанной вертикальной и несвязанной диверсификации; к классическим коммерческим банкам - банки, оказывающие услуги, не выходящие за рамки традиционной банковской деятельности (связанная горизонтальная диверсификация).
2. В целях конкретизации разрабатываемой стратегии развития коммерческого банка впервые выделены типы универсальных банков: банки, сочетающие в своей деятельности банковские услуги клиентам и собственные небанковские операции, и банки, оказывающие банковские и небанковские услуги клиентам. На современном этапе развития экономики в России к универсальным банкам первого типа в первую

очередь необходимо отнести кредитные организации, оказывающие банковские услуги и активно работающие на рынке ценных бумаг от своего имени.

1. На основе обобщения мирового опыта обоснована особая институциональная роль универсальных банков в решении задач реализации крупных государственных программ, а также удовлетворения социальных потребностей общества в России. В целях усиления институциональной роли универсальных банков определена необходимость законодательного закрепления статуса универсального банка в России, а также введения дифференцированного подхода в процессе надзора за их деятельностью (требования по капиталу, нормативам и др.) в соответствии с тіпіами этих банков.
2. Установлено, что при разработке стратегии развития банка в качестве универсального при различных типах диверсификации необходимо учитывать следующие факторы, влияющие на степень его универсализации: наличие или отсутствие регламентации универсализации банковской деятельности со стороны государства; границы рисков банка (чем большее количество услуг оказывает банк, тем выше уровень потенциальных рисков); конкуренция с другими банками и небанковскими финансовыми организациями; финансовые ограничения по развитию и внедрению новых информационных и банковских технологий; высокие издержки отдельных банковских продуктов.
3. На основе исследования российского и зарубежного опыта обоснованы типы стратегических іюделей универсального коммерческого банка с учетом выбора вида проводимой диверсификации: с родственными видами деятельности (связанной) или с неродственными (несвязанной). Диверсификация в родственные и неродственные отрасли, как основной признак универсализации, требует от банка особой ответственности при формировании стратегии, особенно, при значительных вложениях, так как в данном случае риски потери управления и получения убытков в других отраслях деятельности целиком ложатся на клиентов (при возмещении страховых сумм депозитов вкладчикам).

6) Даны рекомендации по формированию комплексной стратегии развития  
универсального банка в России, предусматривающие: выявление первостепенных  
видов банковских и небанковских услуг и операций; сотрудничество с различными  
участниками финансового рынка, занимающими его перспективные ниши; создание  
альянсов в целях улучшения результатов деятельности; перераспределение ресурсов

банка в пользу сфер с высокими возможностями; приобретение банков или компаний для укрепления позиций в новых отраслях.

**Достоверность и научная обоснованность результатов** диссертации обеспечиваются применением проверенных практикой общенаучных теоретико-методологических принципов, положений и методов исследований в области экономики и банковского дела; научно обоснованной методики сбора информации; логикой построения доказательных выводов; целостным многоаспектным подходом к исследованию проблемы; высокой корреляцией выводов автора с выводами других исследований подобной тематики.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** заключается в дополнительном научном обосновании ключевых понятий - «универсальный коммерческий банк» **и** «стратегия развития универсального коммерческого банка», выявлении институциональной роли универсального банка, разработке критериев степени универсализации, а также в теоретическом обосновании моделей стратегического развития универсального коммерческого банка.

**Практическую значимость в диссертационном исследовании** имеют теоретические разработки, направленные на совершенствование методики формирования стратегии универсального коммерческого банка, в частности:

критерии определения универсальности банка, которые могут быть использованы при разработке стратегии его развития;

модель комплексной стратегии вертикальной диверсификации в целях развития универсализации банка;

рекомендации по формированию организационной структуры банка в соответствии со стратегией развития универсализации;

предложения по введению механизма дифференцированного надзора над деятельностью универсальных банков в целях усиления институциональной роли универсального коммерческого банка в экономике России.

Выдвинутые в ходе исследования методические положения, практические рекомендации и предложения могут быть использованы:

коммерческими банками при формировании своей стратегии, направленной  
на универсализацию деятельности;

Банком России при разработке нормативной базы, регулирующей  
деятельность кредитных организаций, и формировании нового регуляторного поля в  
связи с возложением на него функций мегарегулятора;

при чтении соответствующих разделов курсов «Банковское дело» и «Банковский менеджмент» и др.

Апробация и внедрение результатов исследования. Научная работа выполнена в рамках научно-исследовательских работ Финансового университета в соответствии с Тематическим планом па 2011г. по теме: «Роль государства в модернизации банковского сектора России в посткризисный период», а также в рамках комплексной темы «Инновационное развитие России: социально-экономическая стратегій и финансовая политика» на период 2010-2013 гг. и плановый период 2014-2015 гг. по кафедральной подтеме «Модернизация банковской политики в кредитной сфере».

Материалы научного исследования применяются в практической деятельности Казначейства коммерческого банка «Финансовый стандарт» (общество с ограниченной ответственностью). В частности, используется модель разработки стратегии вертикальной диверсификации в целях повышения универсализации банка. В качестве одного из направлений связанной вертикальной диверсификации банком выбрано развитие сотрудничества со страховой компанией в целях повышения конкурентоспособности и привлекательности банковских услуг для корпоративных клиентов. Стратегией банка предусмотрен рост активов к 2014 г. на 40 %.

Материалы диссертации используются в практической деятельности отдела по управлению рисками и планово-экономического отдела Департамента расчетов, бухгалтерского учета и отчетности АКБ «ИнтрастБанк» (ОАО) при формировании стратегии развития банка на 2012-2015 гг. Применение выводов и основных положений диссертации позволило провести анализ рисков стратегии связанной вертикальной диверсификации и определить размер необходимых финансовых средств для ее реализации. Банком выбрана стратегия связанной горизонтальной диверсификации, направленная на расширение спектра услуг, предлагаемых как частным, так и корпоративным клиентам, что будет способствовать усилению конкурентной позиции банка на рынке финансовых услуг. По материалам исследования в банке внедрена система поощрения трудового коллектива за выполнение стратегических показателей.

Материалы диссертации используются в учебном процессе кафедрой «Банки и банковский менеджмент» ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании дисциплин «Банковский менеджмент»,

«Стратегия развития коммерческого банка», «Современные банковские продукты и услуги» и «Рынок банковских услуг и тенденции его развития».

**Публикации.** Основные положения и выводы диссертации изложены в 6 печатных работах общим объемом 3,67 п. л. (весь объем авторский) в журналах, определенных ВАК Минобрнауки России.

**Структура и объём диссертации** обусловлены целью, задачами и логикой проведенного исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 245 наименований, 8 приложений, включает 16 таблиц. Объем диссертации составляет 159 страниц.

**Структура диссертации:**

Введение

## Типология стратегий развития и их роль в деятельности универсального коммерческого банка

С одной стороны, крупные банки, нацеленные на обслуживание корпоративного бизнеса и частных лиц, значительный рост клиентской базы, осуществление собственных инвестиционных и торговых операций с ценными бумагами, чаще всего имеют разветвленную сеть банков-корреспондентов, а также активно работают на международном финансовом рынке. С другой стороны, отсутствие зарубежных отделений не ограничивает универсализацию банка, тем более с развитием удаленного доступа к услугам. Более того, зарубежные отделения одного и того же банка в условиях глобализации начинают конкурировать друг с другом. Представляется, что в данном случае речь следует вести о масштабности банковских операций, а не о типе банка.

В контексте величины банка необходимо уточнить, какой банк можно считать крупным. Справедливо возникает вопрос: если по сравнению с зарубежными банками российские банки нельзя назвать большими, то могут ли они называться универсальными? Большой размер капитала, разветвленная структура аппарата управления, высококвалифицированный персонал и т. д., несомненно, чаще всего сопутствуют универсальному банку. Однако критерием универсальности в силу вторичности эти признаки служить не могут. В каждой стране в разные периоды развития экономики для каждого банка размер капитала, необходимый для универсализации, может быть индивидуальным.

В то же время в условиях экономического кризиса 2008-2009 гг. остро встал вопрос о введении жестких ограничений масштаба деятельности финансовых институтов. Если каждый банк на финансовом рынке будет весьма мал по сравнению с рынком в целом, то крах банка не будет угрожать существованию всей финансовой системы4.

В отношении законодательной регламентации такое экспертное уточнение не подходит для российских универсальных банков, поскольку в нашей стране понятие универсального банка официально не введено. Можно ориентироваться только на понятие «генеральная лицензия». Но на практике наличие генеральной лицензии не свидетельствует о том, что банк является универсальным.

На практике, если банк способен выполнять все виды операций, совершенно логично, что количество его клиентов, относящихся к различным отраслям, будет увеличиваться и он будет выходить в своей деятельности за рамки отдельного региона. Выполнение международных операций, соответственно, предполагает наличие у банка выхода на международные рынки капиталов. Широкий ассортимент \_услуг и географическая экспансия дают возможность универсальному банку диверсифицировать риски, а после создания эффективно работающей системы - экономить благодаря масштабам и получать большую прибыль.

Важно, по нашему мнению, провести границу между универсальным банком и кэптивным банком, пусть даже и выполняющим все виды операций. Модель кредитной организации, когда прибыль зарабатывается посредством привлечения средств и размещения их на рынке (к такой модели относится универсальный банк), в корне отличается от модели, когда банк предназначен для обслуживания другого бизнеса (кэптивный банк).

Кроме того, следует отметить различия в конкурентоспособности кэптивного и универсального банков. Кэптивные банки обладают дополнительными конкурентными преимуществами, к которым относятся: лучшие возможности наращивания нормативного капитала; условия для проведения сложноструктурированных крупных сделок за счет средств собственников и под их гарантии (денежные потоки); сильный начальный

4 Сонин К. Новый финансовый мир // Ведомости. 25 янв. 2010 г. уровень ретейла за счет зарплатных проектов. Однако за это банки «расплачиваются» снижением реальной прибыли, остающейся в их распоряжении. Операции данных банков зачастую не имеют экономического смысла, а проводятся для «оптимизации» денежных потоков группы. Стоимость рыночных пассивов кэптивных банков соответствует рентабельности предприятий группы, но не самих банков.

Независимые универсальные банки таких конкурентных преимуществ не имеют. Однако экономический эффект от их деятельности является собственностью банка, а не всей ФПГ и реально повышает его капитализацию. Несмотря на то, что поддержка ФПГ несколько снижает риски банка, в долгосрочной перспективе риски самой ФПГ могут стать для него дополнительным фактором риска.

На российском рынке имеются банки, которые начинали работать как кэптивные, но постепенно развивались в универсальные, например Альфа-Банк. Иногда очень сложно провести грань между кэптивным и универсальным банком, особенно если банк работает и в рамках ФПГ, и на рынке.

Для уточнения определения универсального банка имеет смысл рассмотреть вопрос тождественности понятий универсального банка и «финансового супермаркета»5.

Наиболее формальным определением «финансового супермаркета» является следующее: объединение (юридическое, маркетинговое или просто территориальное) банка с другими профессиональными участниками финансового рынка (страховой, инвестиционной, брокерской, лизинговой, консалтинговой и другими компаниями), которое способно предложить не отдельный продукт или услугу, а комплексное решение проблем, отвечающее специфике бизнеса клиента либо сложным запросам частных лиц . «Финансовый супермаркет» - это интегрированный финансовый посредник, который предоставляет комплекс финансовых услуг: от розничных банковских до 5 Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. 2-е изд. СПб.: Питер, 2004. С. 307. Духовный А. Бизнес-модель «Финансовый супермаркет» // Комп&ньоН. 2002. № 24. страховых и инвестиционных продуктов . Таким образом, банк может быть универсальным, но не быть «финансовым супермаркетом».

На наш взгляд, форма «финансового супермаркета» является высшей фазой интеграции универсального банка и небанковских финансовых посредников. Стратегия «финансового супермаркета» позволяет банку быть более конкурентоспособным на рынке банковских услуг. С другой стороны, такая стратегия требует существенных затрат и высокоорганизованного менеджмента. Практика показывает, что объединение отдельных компаний под единым управлением для организации «финансового супермаркета» более целесообразно, чем организация внутри одной компании различных направлений деятельности. Такая стратегия - скорее, симбиоз банка и дружественных специализированных компаний.

## Институциональные аспекты развития универсальных банков за рубежом

Эффективное управление современным конкурентоспособным банком имеет в основе ряд принципов, ведущее место среди которых занимает ясно сформулированная стратегия его развития, определяющая как деятельность в целом, так и результаты работы менеджеров.

Исходя из того, что развитие - это процесс, в котором увеличиваются возможности банка удовлетворять свои желания и потребности клиентов, выбор стратегии универсального банка находится в зависимости от ряда факторов, а именно от состава, структуры и качества имеющегося капитала, уровня его конкурентоспособности, положения на рынке и т. д. При этом под конкурентоспособным банком понимается коммерческая организация, знающая свои стратегические цели, обладающая видением будущего, квалифицированным персоналом, способностью к быстрой адаптации в условиях меняющихся потребностей клиентов или нестабильности. Одним из основных свойств конкурентоспособного банка является способность динамично внедрять новые услуги и продукты, быстро оценивать ситуацию на рынке и вносить необходимые коррективы в стратегию .

Для банков, которые являются социальными институтами, крайне важна формализация стратегии развития собственного бизнеса. Более того, такая стратегия должна стать известной инвесторам и найти отражение в регулярной финансовой отчетности банка. Формальный подход к разработке стратегии, расхождение заявленных целей с реальными результатами деятельности или

Процесс разработки стратегии развития банка, в том числе универсального, состоит из пяти этапов (приложение Е): 1) определение конкурентной среды и конкурентной позиции банка; 2) формулировка миссии и видения банка; 3) стратегический анализ (объекты и инструменты анализа). Определение стратегических целей. На этом этапе принимается предварительное решение о стратегии развития банка как универсального; 4) построение и сравнение моделей функционирования банка в соответствии со стратегическими альтернативами; 5) выбор наиболее рациональной стратегии, ее утверждение. На этом этапе принимается окончательное решение о стратегии развития банка как универсального. Анализ конкурентных преимуществ универсального банка основывается в первую очередь на критериях, определяющих умение и способности банка решать стратегические задачи43.

Следует обратить внимание на отсутствие на сегодняшний день у российской банковской системы необходимой прочности, устойчивости и масштабности бизнеса, что обусловливает повышенное влияние на деятельность универсальных банков как внешних и внутренних факторов, так и поведения индивидуальных потребителей услуг. В результате возникает довольно сильная заинтересованность акционеров, топ-менеджеров в постоянном мониторинге рынка с целью оперативного вмешательства в стратегию банка.

Анализ внешней среды и определение конкурентной позиции банка необходимы для правильного формулирования миссии и видения банка: для чего он создан, какие продукты он собирается продавать, какую долгосрочную конкурентную позицию собирается выбрать. Миссия и видение всегда индивидуальны, и определяются собственниками банка с учетом предварительного анализа. Например, миссия и видение универсального банка должны содержать информацию о деятельности банка на рынке небанковских услуг или собственных небанковских операций, целях и принципах работы.

Миссия носит широкий и достаточно декларативный характер и необходима для достижения гармонии внутренней и внешней среды банка. Очень важным при формулировании миссии является определение приоритетных клиентов и приоритетных направлений деятельности.

На основании сформулированной миссии и четкого стратегического видения определяются цели для последующего процесса принятия решений.

Для охвата всех стратегических альтернатив и выбора приоритетных направлений и путей реализации стратегии развития универсального банка целесообразно использование метода «дерево целей» (приложение Д)44, заключающегося в создании структурированной, построенной по иерархическому принципу системы целей45.

Следует отметить, что данный метод позволяет сформулировать не только стратегические цели, но и цели, необходимые для составления бизнес-плана.

В современных условиях очень важен тот факт, что цели получения прибыли или увеличения стоимости бизнеса уже не могут являться стратегическими, за исключением случая, когда стратегической целью становится продажа бизнеса. При желании собственников развивать успешный банковский бизнес в долгосрочной перспективе необходимо определять цели, связанные с реализацией миссии. В частности, для наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов стратегической целью банка может стать универсализация - внедрение небанковских услуг.

## Бизнес-план и его роль в реализации стратегии развития универсального коммерческого банка

Определяющими при выборе способа увеличения капитала банка являются величина роста капитала, время в распоряжении, а также допустимые затраты на приобретение дополнительного капитала. Так, если банк не планирует быстрый рост активов или капитала необходимое увеличение может быть обеспечено за счет внутренних источников, как правило, из нераспределенной прибыли. В случае необходимости существенного увеличения капитала, например, в соответствии с изменившимися требованиями регулирующих органов, или формировании стратегии универсализации, потребуется привлечение капитала внешних инвесторов за счет дополнительной эмиссии акций.

Первый метод предполагает реинвестирование нераспределенной прибыли универсального банка. Накопление прибыли может происходить в форме ускоренного создания резервного фонда кредитной организации либо накопления нераспределенной прибыли. Это наиболее дешевый путь увеличения капитала, не затрагивающий владельцев банка. Данный подход к наращиванию капитальной базы не расширяет круг владельцев, позволяет сохранить существующую систему контроля деятельности кредитной организации и избежать снижения доходности акций вследствие увеличения их количества в обращении. Однако использование внутренних источников ограничивает возможности развития банка как крупной универсальной кредитной организации.

Дивидендная политика банка оказывает значительное влияние на возможности расширения капитальной базы за счет внутренних источников. Кроме того, дивидендная политика воздействует не только на внутренние источники пополнения капитала, но и на внешние, так как возможности дополнительного привлечения капитала определяются в значительной мере размером дивидендов.

В качестве преимуществ метода пополнения банковского капитала за счет внутренних источников отметим следующие: - независимость от конъюнктуры рынка; - отсутствие расходов на привлечение капитала извне; - простота применения (простой перевод средств с одного бухгалтерского счёта на другой); - отсутствие угрозы потери контроля над банком со стороны акционеров. Недостатками вышеуказанного метода являются: - полное налогообложение, так как на пополнение капитала направляется чистая прибыль после выплаты всех налогов; - возникновение проблемы уменьшения дивидендов; - медленное наращивание капитала.

Отметим, что в предыдущие годы наблюдалось экстенсивное увеличение прибыли банков за счет новых клиентов и территорий присутствия. В перспективе же, особенно после вступления в ВТО, в качестве внутренних методов капитализации следует использовать снижение себестоимости операций в расчете на одного клиента, инновации в разработке новых банковских продуктов, повышение эффективности существующих бизнес-процессов. Инновации в банковском деле, предполагающие развитие новых технологий, в том числе дистанционного обслуживания клиентов, обусловливают также развитие «околобанковских» услуг - колл-центра, агентского и доверительного управления, взыскания проблемных долгов. Бизнес-план банка должен скоординировать все указанные элементы банковских технологий, интегрировать их в единое целое в целях увеличения капитализации универсального банка.

Для увеличения капитала банка с целью поддержания бизнеса привлекательны также следующие механизмы: переоценка имеющихся активов, улучшение рентабельности и отказ от выплаты дивидендов, улучшение качества кредитного портфеля.

Основными способами привлечения капитала за счет внешних источников являются следующие: - эмиссия акций (обыкновенных и привилегированных); - эмиссия капитальных долговых обязательств (субординированный долг); - продажа активов и аренда некоторых видов основных фондов (зданий кредитной организации). Получение универсальными банками возможности использования субординированных кредитов для увеличения капитала расширяет их возможности выдавать займы. Кроме того, выход банков на фондовый рынок с IPO и новый приток средств стратегических иностранных инвесторов позволяют прогнозировать ускорение темпов роста собственных средств.

Основным преимуществом увеличения капитальной базы кредитной организации за счет дополнительной эмиссии акций является достаточно быстрый рост капитала банка на значительную сумму. Недостатки данного метода могут проявиться: - в отрицательном отношении акционеров банка к выпуску дополнительных акций, поскольку это может привести падению курсовой стоимости акций банка на рынке; - в возникновении риска потери управления банком существующих акционеров; - в уменьшении нераспределенной прибыли банка при сохранении существовавшего размера дивидендов и значительном увеличении количества акций; - в неправильном выборе момента выпуска дополнительных акций без учета рыночных ожиданий относительно возможности получения дохода в будущем и оценки рынком достоверности финансовой отчетности банка.

В последнее десятилетие наблюдается тенденция роста доли иностранного капитала в российской банковской системе в целях повышения капитализации и дальнейшего развития банков. Прошло несколько знаковых сделок по вхождению крупнейших европейских финансовых групп в капитал российских банков (Raiffeisen - Импэксбанк, SG - Росбанк, ОТР Bank - Инвестсбербанк, Commerzbank - Промсвязьбанк, Nordea - 75 % Оргрэсбанка и др.). В условиях усиления конкурентной борьбы в отечественной банковской системе и необходимости постоянного увеличения капиталов банков акционерам приходится принимать решение: либо они оставляют за собой полный контроль над банком, понимая, что риски конкуренции растут, либо привлекают нового акционера, в роли которого, как правило, выступает зарубежный стратегический инвестор. Отметим, что на сегодняшний день законодательная квота иностранного капитала в российском банковском секторе отсутствует.

На основе данных, представленных в таблице ниже, можно сделать вывод о том, что количество действующих кредитных организаций с участием нерезидентов имеет устойчивую тенденцию роста (табл.11). За период с 1997 г. по декабрь 2012 г. в российской банковской системе количество кредитных организаций с участием нерезидентов увеличилось в 1,7 раза. При этом следует отметить, что наибольшие темпы роста зарегистрированных кредитных организаций с участием нерезидентов наблюдались именно с 2007 г. Так, на 01.01.2008 было зарегистрировано 202 кредитные организации с участием нерезидентов, что больше показателя на 01.01.2007 на 32 %.

## Перспективы формирования и реализации стратегии развития универсального банка в условиях повышения его институциональной роли в экономике России

В связи с ограниченной институциональной инфраструктурой финансового рынка кредитные организации стремятся повысить конкурентоспособность и прибыльность, активно реагируя на его потребности и диверсифицируя свою деятельность путем взаимодополняющего производства как банковских, так и небанковских продуктов. Однако диверсификация, означающая одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов услуг и выход за рамки основной деятельности, имеет различные типы, что предопределяет в том числе соотношение данного понятия с понятием универсализации кредитных организаций. Последняя, обусловленная процессами диверсификации, является их результатом и означает разнообразие сфер деятельности. Не все типы диверсификации приводят к появлению новой для банка сферы деятельности, то есть к универсализации.

Кредитные организации, развивающиеся на основе связанной горизонтальной диверсификации, являются классическими коммерческими банками.

В рамках диссертационной работы проведено исследование различных источников в целях выявления критериев, определяющих банк в качестве универсального: величина банка (размер активов и капитала), международный характер деятельности, географическая экспансия, разнообразие банковских услуг, законодательное закрепление статуса «универсальный», включение в сферу деятельности собственных инвестиционных и торговых операций с ценными бумагами и другими финансовыми инструментами, кэптивность, отраслевая принадлежность клиентов. Большинство перечисленных признаков, по сути, характеризуют банк с позиции связанной горизонтальной диверсификации, то есть расширения сферы деятельности в рамках банковского бизнеса, как классический коммерческий банк.

Универсализация, на наш взгляд, предполагает стратегию вертикальной связанной и несвязанной диверсификации, то есть освоение рынков, не относящихся к банковской сфере. Из вышеперечисленных критериев универсализации только выполнение банком собственных инвестиционных и торговых операций с ценными бумагами будет характеризовать банк как универсальный.

Анализ развития российской банковской системы на современном этапе показывает, что ее формирование еще не закончено. Уменьшение числа кредитных организаций вызвано как общим неблагоприятным состоянием экономики, так и современными процессами глобализации и компьютеризации. Стремление коммерческих банков повысить конкурентоспособность, а также давление со стороны регулирующих органов способствуют укрупнению банковского капитала в России и разделению банков на универсальные и классические с учетом имеющихся ресурсов. Банк России путем установления нормативов и ограничительных условий по размеру капитала оказывает сильное влияние на возможности универсализации мелких и средних банков.

В последнее десятилетие одним из основных общепризнанных направлений развития современной экономики является секьюритизация активов, что привело к активному развитию частного типа универсальных банков, главной сущностной характеристикой которых выступает сочетание традиционных банковских и инвестиционных и торговых операций с ценными бумагами и другими финансовыми инструментами. Это подтверждается современной практикой работы универсальных банков Германии, Франции и других стран.

Менее распространенным типом универсальных банков в силу законодательных ограничений является универсальный банк, оказывающий банковские и небанковские услуги клиентам. Деятельность банков данного типа является менее рискованной, так как их небанковские операции являются в основном комиссионными и не предполагают существенных вложений в активы.

С одной стороны, универсальные банки ведут активную деятельность на рынке ценных бумаг, и при формировании их стратегии важно учитывать экономическую целесообразность таких операций. Они должны не только проводиться в спекулятивных целях, но и вносить реальный вклад в развитие экономики путем инвестирования в те или иные производства. Социальная миссия банка заключается в обеспечении качества предоставляемых продуктов и услуг, их доступности для граждан с ограниченными финансовыми возможностями, увеличении банковских инвестиций в обрабатывающие отрасли хозяйства и содействии занятости.

С другой стороны, крупные банки не всегда могут создать максимально эффективную систему обслуживания мелких клиентов. Напротив, малые и средние банки, а также различные микрофинансовые посредники лучше справляются с этими задачами благодаря знанию условий местных рынков . По мнению автора, дифференциация банков должна происходить не путем укрупнения, а посредством их разделения и выделения из них группы универсальных - независимо от их размера, исходя из вышеуказанных признаков. Целесообразность сохранения в составе банковской системы как универсальных банков (крупных и небольших), так и мелких, не являющихся универсальными, связана со спецификой экономики ряда регионов. В отдельных субъектах РФ проживает менее 1 млн чел., а в некоторых небольших городах -лишь несколько сотен человек, поэтому банк с капиталом 180 млн руб. на уровне мелкого регионального бизнеса выглядит достаточно крупным. Согласно данным Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), по итогам 2012 г. проникновение банковских услуг в России составляет 77 % . Таким образом, объективно существует необходимость выделения как универсальных банков, так и небольших банков в отдельные сегменты с различной степенью ограничения рисков их деятельности.