Бабина Юлия Васильевна. Совершенствование ритейлового бизнеса регионального коммерческого банка : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 Новосибирск, 2006 223 с. РГБ ОД, 61:07-8/944

**Содержание к диссертации**

Введение

1 Теоретические основы ритейлового бизнеса банка 10

1.1 Ритейловый бизнес банка и коммерческий банк как субъект ритейлового бизнеса 10

1.2 Обзор современных международных стандартов и подходов к управлению банком 39

1.3 Обоснование необходимости совершенствования ритейлового бизнеса регионального банка на основе международных стандартов и подходов 56

2 Организационно-методическое обеспечение ритейлового бизнеса банка...73

2.1 Методологический подход к построению ритейлового бизнеса банка 73

2.2 Инструментарий ритейлового бизнеса банка 82

2.3 Оценка эффективности функционирования ритейлового бизнеса банка 98

3 Реализация отдельных инструментов ритейлового бизнеса в региональном коммерческом банке 118

3.1 Модель организационной структуры ритейлового бизнеса банка 118

3.2 Модель обеспечения качества банковских продуктов 147

3.3 Моделирование пакетных продаж для клиентов - физических лиц... 166

Заключение 190

Библиографический список 197

Приложение А Требования к стандартизированной деятельности по разделам стандарта качества 211

Приложение Б Основные показатели регионального ритейлового бизнеса в разрезе банковских карт 212

Приложение В Пример структуры документа «Руководства по качеству» .214 Приложение Г Функции подсистемы управления рисками РББ (на основе принципов маркетингового управления) 216

Приложение Д Оценка финансовой устойчивости регионального банка 217

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования. В**свете последних изменений в банковских системах стран с развитой рыночной экономикой и в связи с реальной экономической ситуацией в России освоение коммерческими банками новых приемов и способов совершенствования бизнеса становится жизненно важным. На это ориентируют универсализация банковской деятельности, выход ее за границы традиционных операций, усиление конкуренции с иностранными банками, появление у банков конкурентов в лице небанковских организаций.

В Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года определены в качестве внутренних препятствий для развития банковского сектора неразвитость систем управления, слабый уровень бизнес-планирования и подчеркивается необходимость создания более благоприятных условий для развития инфраструктуры рынка банковских услуг, прежде всего в регионах. Внедрение современных подходов совершенствования банковского бизнеса способствует росту доходности, снижению рисков банковской деятельности и является непременным условием обеспечения соответствия всей деятельности банка процессам, развивающимся на рынке. Именно ритейловое направление позволяет эффективно реализовать заявленное в Программе социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2006 - 2008 годы) направление на развитие новых сегментов рынка банковских услуг, ориентированных на предоставление широкого спектра банковских продуктов конечному потребителю.

В условиях наметившейся *в*банковском секторе тенденции организационного обособления розничного направления от корпоративного банкинга важнейшей задачей в деле совершенствования банковского бизнеса является оптимизация издержек на обслуживание частных клиентов при обеспечении стабильного объема продаж. Соответственно, на рынке ритейловых банковских услуг наблюдается переход от сервисной культуры к культуре розничной торговли, нацеленной на увеличение продаж, что делает актуальным ис-

пользование современных маркетинговых подходов в управлении ритеилом коммерческого банка и стимулирует создание инструментария ритеилового бизнеса для коммерческого банка.

Региональные банки, обладающие в своем регионе значительным потенциалом и определенным конкурентным преимуществом, реализуют ри-тейловый бизнес по схемам, которые не всегда являются оптимальными, что приводит к снижению экономической эффективности. Поэтому тема диссертационного исследования, посвященная совершенствованию ритеилового бизнеса регионального коммерческого банка, является актуальной.

Организационно-методическое обеспечение ритеилового бизнеса для кредитных организаций пока недостаточно разработано как в научном, так и в практическом аспектах. Само понятие ритеилового бизнеса не имеет однозначной трактовки, в том числе - понятие ритеилового бизнеса регионального коммерческого банка. В России практически нет монографических исследований, посвященных ритейловому бизнесу коммерческого банка. За период с 2000 г. по настоящее время защищено около 30 научных работ, посвященных вопросам управления бизнесом в коммерческом банке, из которых только четыре работы связаны с розничными продуктами и услугами (А.В. Нестеренко - 2003 г., И.В. Янина - 2004 г., А.В. Осиповская - 2005 г., Е.А. Щуплова - 2006 г.), но они не рассматривают вопросы совершенствования ритеилового бизнеса банка. И хотя в периодической печати последние 5 лет активно обсуждается развитие ритеилового бизнеса, но в основном с позиций сферы деятельности предприятий, либо отдельных маркетинговых приемов продвижения продуктов в финансовой сфере, в частности, в области кредитования.

Таким образом, назрела необходимость научной разработки инструментария ритеилового бизнеса для российских кредитных организаций, который органично включал бы в себя современные технологии, базирующиеся на применении международных стандартов и подходов.

Актуальность проблемы создания научно обоснованных методических основ совершенствования ритеилового бизнеса региональной кредитной орга-

низации предопределила выбор темы диссертации, ее цель и задачи, объекты, методы, информационную базу и направления использования результатов.

Степень разработанности проблемы. Всплеск на рынке розничных банковских услуг, или банковского.ритейла (banking retail), наблюдается в течение последних трех-четырех лет. В научный оборот и банковскую практику прочно вошли термины «ритейловый бизнес», «ритейловый банк». Однако сущность терминов ритейлового банковского бизнеса не определена.

Банковский ритейл в российском банковском секторе развивается опережающими темпами в основном за счет потребительского кредитования. Несмотря на то, что большинство банков демонстрируют стратегическую заинтересованность в расширении сферы розничных услуг, четкая конфигурация этого рынка до сих пор не сложилась. Состав групп основных участников только формируется, их стратегии, продуктовая линейка и инструменты ее продвижения находятся в стадии пилотных проектов или в процессе разработки и утверждения; инфраструктура ритейлового банковского бизнеса переживает «реинжиниринг». Система привлечения новых и удержания однажды приобретенных клиентов - также пока слабое место развивающегося банковского ритейла.

Значительный интерес для развития теории ритейлового бизнеса банка представляют исследования, посвященные современной теории менеджмента, маркетинга и развития банковского бизнеса: Д. Аакер, И. Ансофф, X. Дер и г, Ф. Котлер, Дж. Синки, П. Роуз и др. Отдельные аспекты формирования и развития розничных банков рассматриваются в работах Г.Н. Белоглазовой, В.А. Гаги, И.Н. Демчук, А.Н. Иванова, Л.П. Кроливецкой, О.И. Лаврушина, Ю.В. Рожкова, A.M. Тавасиева, Н.В. Фадейкиной и др.

Опыт успешного построения ритейла в отечественных и зарубежных коммерческих банках недостаточно изучен российскими учеными и практиками. В научных публикациях в большинстве случаев рассматриваются либо проблемы развития розничных банков, либо процесс универсализации розничного бизнеса, либо, наоборот, м оно продуктовая кредитная специализация. Отсутствуют исследования, в которых реализуется комплексный под-

ход, позволяющий определить направления совершенствования ритейлового бизнеса на примере регионального банка.

**Гипотеза.**Применение научно обоснованного инструментария ритейлового бизнеса коммерческого банка, отвечающего требованиям международных принципов корпоративного управления, системы менеджмента качества, новых подходов к системе внутреннего аудита, эффективного управления банковским капиталом (Базель И), а также международных стандартов финансовой отчетности, позволит повысить эффективность деятельности регионального банка.

**Цель и задачи исследования.**Целью данного исследования является разработка отдельных составляющих инструментария ритейлового бизнеса регионального коммерческого банка, отвечающих современным требованиям международных стандартов и подходов. Постановка данной цели обусловила необходимость решения следующих задач:

исследование современного состояния отечественного рынка ритейлового банковского бизнеса, анализ тенденций развития этого бизнеса в развитых странах, изучение российского опыта его развития;

анализ понятийного аппарата ритейлового бизнеса банка, уточнение понятия ритейлового бизнеса банка;

обоснование необходимости применения современных международных стандартов и подходов для совершенствования ритейлового бизнеса банка;

разработка методологического подхода к построению и функционированию ритейлового банковского бизнеса;

определение инструментария ритейлового бизнеса банка на категориальном и прикладном уровнях;

оценка эффективности функционирования ритейлового бизнеса банка;

формирование комплекса практических предложений по совершенствованию ритейлового бизнеса в региональном банке.

**Объект исследования**- коммерческий банк как субъект ритейлового бизнеса.

**Предмет исследования**- организационно-методическое обеспечение ритейлового банковского бизнеса.

**Теоретической и методологической базой исследования**явились фундаментальные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по экономической теории, теориям финансов, банковского дела, маркетинга; исследования в области совершенствования корпоративного управления банком; методологические подходы к управлению капиталом и формированию отчетности в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

В основе исследования лежит диалектический метод изучения объективных экономических законов, закономерностей, явлений и процессов, свойственных периоду развития ритеилового банковского бизнеса. В работе использован системный подход к изучению коммерческого банка как субъекта ритеилового бизнеса, процессный и программно - целевой подходы, позволившие реализовать научно - практический инструментарий ритеилового бизнеса регионального коммерческого банка.

В ходе работы применялись общепринятые методы и приемы экономических исследований: обобщение, систематизация и формализация информации, методы системного и сравнительного анализа, экспертных оценок и имитационного моделирования, а также известные международные подходы к оценке финансовой устойчивости банка.

**Информационную**базу **исследования**составили законодательные и нормативные акты; официальные данные Росстата и Банка России, опубликованные эмпирические материалы и информация из сети Интернет; внутренние документы и отчетность коммерческих банков Сибирского федерального округа.

Работа выполнена в соответствии с п. 9.7 «Повышение эффективности деятельности регионального банка» Паспорта ВАК России специальности 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит».

**Научная новизна**полученных и представленных к защите результатов заключается в следующем:

- осуществлена классификация ритейловых операций банка и на ее основе уточнено понятие «ритейловый бизнес банка», а также определен на ка-

тегориальном и прикладном уровнях его инструментарий, представляющий собой совокупность современных систематизированных понятий и терминов (объектов, субъектов, предметов, методов, механизмов, форм, средств, правил и т.п.), предназначенных для обеспечения высокого качества реализации функций менеджмента в существующей системе продвижения банковских продуктов;

систематизированы принципы и структурирован механизм управления ритейловым бизнесом банка, позволившие раскрыть сущность управления ритейловым бизнесом банка как инструмента проведения в жизнь банковской стратегии ритейлового бизнеса, включающего исследование и освоение существующих и потенциальных рынков сбыта с учетом установленных целей развития банковских продуктов при постоянном контроле за качеством предоставления, минимизации стоимости обслуживания, получении прибыли и обеспечении финансовой устойчивости банка;

на основе обобщения современных международных стандартов и подходов к управлению банком сформулирован агрегированный комплекс требований к организации ритейлового бизнеса банка, соблюдение которых позволит повысить эффективность деятельности банка;

разработано организационно-документационное обеспечение ритейлового бизнеса банка, осуществляемого в условиях функционирования системы менеджмента качества, включающее: организационную структуру ритейлового бизнеса и модель ее управления, систему управления качеством банковских продуктов и механизм его обеспечения;

предложены принципы пакетного обслуживания как основа моделирования пакетных продаж исходя из сочетания продуктов, каналов продаж, в том числе подходы к ценообразованию пакета банковских продуктов (услуг).

Теоретическая значимость работы состоит в систематизации и развитии научно-методических аспектов совершенствования ритейлового бизнеса регионального коммерческого банка.

Главный результат исследования заключается в развитии теоретических положений о построении и функционировании ритейлового бизнеса

банка и уточнении методологического подхода к его совершенствованию в условиях международных стандартов и подходов.

**Практическая значимость**исследования состоит в разработке и доведении до практического применения организационно-документационного обеспечения ритейлового бизнеса банка, а также реализации альтернативных подходов к формированию **и**продвижению пакетных продаж.

Разработанные в диссертации отдельные составляющие инструментария ритейлового бизнеса регионального банка были использованы в Банке «Левобережный» (ОАО), ОАО «Инвестиционный городской банк», г, Новосибирск, при реализации научно-образовательных проектов (в рамках стратегического партнерства Банка «Левобережный» и Сибирского института финансов и банковского дела), а также при преподавании дисциплин «Организация деятельности коммерческих банков», «Банковский менеджмент» в указанном вузе, что подтверждено справками о внедрении результатов научных исследований.

**Основные результаты диссертационного исследования:**обоснован методологический подход к построению и функционированию ритейлового бизнеса банка, определен его инструментарий (на категориальном и прикладном уровнях) на основе применения международных стандартов и подходов в условиях российского рынка.

**Апробация работы.**Основные положения и результаты работы докладывались и были одобрены на 7-й, 8-й, 9-й научных сессиях СИФБД (г. Новосибирск), на межрегиональных внутривузовских научно-практических конференциях, проводимых в СИФБД в 2004-2006 гг., а также на научно-практической конференции, посвященной 15-летию Банка «Левобережный» (Новосибирск, 2005).

**Публикации. По**результатам исследования опубликовано 7 печатных работ (из них 3 в соавторстве) общим объемом 4,6 п.л., из них авторских 3,8 п.л.

**Структура работы.**Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка (168 наименовании) и 5 приложений.

## Ритейловый бизнес банка и коммерческий банк как субъект ритейлового бизнеса

Традиционно в научных изысканиях для познания сущностной характеристики любого экономического явления и связанных с этим методологических проблем функционирования объективно необходимо раскрытие понятийного аппарата, конкретизирующего содержательную часть явления и определяющего в дальнейшем содержание самой теории.

В настоящее время в широкий обиход уже прочно вошли термины «ри-тейл», «ритейловый бизнес», и т.д. Эти словосочетания в различной комбинации встречаются в прессе, рекламных макетах многих российских коммерческих банков и их партнеров, обеспечивающих технологии, программное обеспечение и расчеты.

Несмотря на популярность и устойчивость словосочетания «ритейловый / розничный бизнес» термин не определен в словарях и энциклопедиях, в специальной учебной литературе. Необходимо отметить, что термин «банковская розница» широко используется в зарубежной банковской практике. Словообразующий «ритейл» англоязычного происхождения (от англ. «retail» розничная продажа), в зарубежной экономической литературе чаще встречается термин «retailing» в значении экономическая розничная торговля (любая деятельность по продаже продукции непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого пользования, не только продажа товаров в магазине, но и предоставление услуг может включать в себя прямые продажи через консультантов, продажу по каталогам и т.п.).

Направление «retail banking» в банковской деятельности экономически развитых стран стало бурно развиваться с 80-х годов прошлого века благодаря стремительному освоению банками информационных технологий.

Деятельность банка по обслуживанию клиентов традиционно разделяется на корпоративный и розничный (ритейловый) секторы. Более того, оба вида деятельности способны функционировать сами по себе и могут являются специализацией банка. Между тем, вопрос имеет определенный научный и практический интерес. В последние несколько лет российскими финансистами активно обсуждаются проблемы, связанные с формированием ритейлово-го бизнеса.

При этом само понятие «ритейловый (розничный) банковский бизнес» не определено ни в нормативной, ни в законодательной базе, а следовательно, может пониматься по-разному. Это неурегулированное обстоятельство, в частности, образует некоторую непрозрачность в разграничении функциональных полномочий и обязанностей, и, как следствие, неплохое поле для аппаратной борьбы между менеджерами и подразделениями за сферы влияния, а также создает методологические и практические проблемы организации банковского обслуживания физических лиц. Сообразно с этим, требуется уточнение содержания данного термина, что позволит систематизировать понятийный аппарат, относящийся к теории банковских услуг, и создаст предпосылки для разработки инструментария ритейлового бизнеса банка.

Для того, чтобы правильно классифицировать ритейловую деятельность современного банка, проведем разграничение по линии ритейловые (розничные) операции/корпоративные операции.

Определим точнее круг рассматриваемых в секторе ритейлового бизнеса розничных банковских операций.

В целях дальнейшей идентификации предметной области ритейлового бизнеса рассмотрим понятие «банковская операция» и его взаимосвязь с понятиями «банковский продукт (услуга)». В соответствии с Ю.С. Масленченковым: банковская операция - упорядоченная и логически завершенная совокупность действий сотрудников банка по обслуживанию клиентов и собственных нужд банка [83].

С точки зрения процессного подхода - операция направлена на изменение объекта, либо на подготовку к изменению объекта. Определим «банковскую операцию» как комплекс согласованных по целям, месту и времени действий взаимосвязанных организационных, информационных, финансовых, правовых мероприятий, объединенных общей технологией обслуживания клиентов, направленных на удовлетворение их потребностей, в результате чего банк получает прибыль (комиссионный доход банка, или добавленная стоимость банковского продукта).

Прежде, чем перейти к рассмотрению розничных банковских услуг, необходимо остановиться на различиях между банковской услугой и банковской операцией.

В отечественной научной и экономической литературе данные понятия нередко используются в качестве синонимов, или заменяются общим. Ф. Котлер даёт определение «услуга» как предлагаемые к продаже товары, которые состоят из действий, преимуществ или возможностей удовлетворения [71]. Услугой также называют некоторый объект, обладающий определенными свойствами (конечный результат оказания услуги).

На наш взгляд, это неправомерно с той точки зрения, что услуги всегда предполагают наличие того, кому они предоставляются (объект обслуживания в банке - клиент), а не только того, кто их оказывает (субъект - банк). Для совершения операций, напротив, достаточно только субъекта, который может производить те или иные действия без непосредственной связи с объектом (не исключено, что по инициативе внешней стороны). Как известно, ряд операций банки выполняют не по поручению клиентов, а по собственной инициативе, также руководствуясь при этом мотивом собственной выгоды в той или иной форме. Таким образом, в форме отношений «объект-субъект» услуги выражают отношения между субъектом и объектом (их производителем и потребителем), а операции допускают отношения внутри субъекта (банка как производителя), возникающие между конкретными его элементами (исполнителями).

## Методологический подход к построению ритейлового бизнеса банка

Согласно системному подходу любую организацию следует рассматривать как систему, состоящую из определенных взаимосвязанных элементов, обеспечивающих ее жизнедеятельность, и одновременно являющуюся элементом более крупной системы (экономика страны в целом, экономика региона, региональный банковский сектор, региональный банк), функционирование и развитие которой определяются экономическими законами и закономерностями, характерными для данного типа системы.

Для инструментария теории и практики РББ системы более высокого порядка выступают в виде определенной среды, состоящей из рыночной среды, объективных экономических законов, экономических закономерностей, инфраструктуры, современных международных стандартов и подходов и т.д.

Скорость развития элементов системы, приобретения ими новых качеств отличаются, что приводит к нарушению установленных пропорций соответствия между ними, появлению внутренних противоречий в системе. В результате таких противоречий снижается эффективность функционирования как системы, так и ее элементов. Таким образом, задача повышения эффективности зависит от синхронизации, увязки циклов развития элементов системы, самой системы и ее состояний, определяемых уровнем ее организованности, их качественного уровня и взаимосвязей между ними.

## Модель организационной структуры ритейлового бизнеса банка

Использование архитектурного подхода для планирования трансформаций организации предложено и описано в научной литературе как один из инструментов управления [49]. Архитектурный подход как дисциплина задает требования к технологическим системам, которые должны обеспечить создание и производство новых продуктов (услуг). Более того, стратегия определяет бизнес-стимулы, которые, в свою очередь, определяют будущее состояние архитектуры организации, и, отчасти, методы и проекты перехода от сегодняшнего состояния к будущему.

Существует традиция использовать архитектурный подход (enterprise architecture) для планирования и развития лишь информационных систем и технологий в связи с бизнес-потребностями предприятия. Можно сказать, что РББ представляет собой финансово-информационную систему, которая перераспределяет финансовые потоки, поступающие в него, по различным активам. Банк должен обеспечить высокое быстродействие операций - экономические потоки заменяются информационными: в случае безналичных расчетов осуществляются лишь записи по счетам, отражающие изменение остатков. В этом случае финансовый поток является полностью информационным. Практически вся деятельность банка автоматизирована, банк оперирует записями по счетам клиентов. Непосредственное физическое движение денежных средств осуществляется по операциям с наличностью. Идеальная модель функционирования РББ может быть рассмотрена как информационная система, а его деятельность - управление информационными потоками, с точки зрения процессного подхода.

Таким образом, архитектура может быть рассмотрена как средство для описания и планирования развития банка во всех его аспектах. Ничто не ограничивает рассмотрение архитектурного подхода к технологиям, поддерживающим бизнес-объекты, только информационными технологиями и системами. Бизнес-цели, бизнес-продукты, бизнес-процессы и другие объекты делового управления по аналогичной схеме сопрягаются с производственными системами и их элементами. А учет человеческого фактора, операционных режимов и юридических ограничений встроен в традиционную модель архитектуры организации изначально.

Для совершенствования корпоративного управления необходимо повышение интегрированности организации и поддержка его анализа в самых различных разрезах (экономических, организационных, качественных, количественных и т.д.). С целью координации и мониторинга различных разрезов анализа предлагаем использовать архитектурное моделирование, аккумулирующее знания о процессах, поведении, информационных и материальных потоках, ресурсах и организационных единицах, инфраструктуре и архитектуре систем.

По мнению современных исследователей систем управления архитектура организации традиционно представляется в виде следующих слоев [59]:

- корпоративные миссия и стратегия, стратегические цели и задачи;

- бизнес-архитектура;

- системная информационная структура (ИТ-архитектура). Корпоративные миссия и стратегия определяют основные направления

развития организации и ставят долгосрочные цели и задачи,

Бизнес-архитектура банка на основании миссии, стратегии развития и долгосрочных бизнес-целей определяет необходимые бизнес-процессы, информационные и материальные потоки, а также поддерживающую их организационную структуру.

Системная ИТ-архитектура определяет совокупность методологических, технологических и технических решений для обеспечения информационной поддержки функционирования различных направлений бизнеса, определяемой их бизнес-архитектурой, и включает в себя архитектуру информационных прикладных систем, обеспечивающих исполнение бизнес-процессов, архитектуру баз, хранилищ данных и техническую архитектуру (серверы, сети, оборудование, операционные и управляющие системы).

Среда моделирования архитектуры РББ включает в себя следующие компоненты:

1) блок элементарных объектов бизнеса (описания продуктов/услуг; средств их анализа, проектирования, внедрения и сопровождения, др.);

2) блок РББ модели архитектуры банка (модели различных видов (про-цессно-функщюнальные, информационные, ресурсные, организационные и другие), отображающие элементарные объекты, их взаимодействие и процессы управления).

Для организации бизнес-деятельности РББ формируется организационная структура, в рамках которой менеджмент РББ организует персонал на выполнение предназначенных ему функции, совокупное исполнение которых дает возможность достичь целей управления, овеществленных в искомом результате, ожидаемом собственниками. Цикл выстраивания архитектуры РББ основными участниками указанного процесса приведен на рис. 12.

В ходе определения согласованных условий деятельности топ-менеджментом в соответствии с установленными собственниками общими стратегическими целями, на основе анализа внешней и внутренней среды, вырабатывается стратегическое поведение во внешней среде и внутреннем окружении, осуществляется постановка задач по основным направлениям деятельности.