



ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Е.А. Шкарупа, А.Ю. Штезель

На инновационный характер реформирования банковской сферы указывается в Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 г., где подчеркивается, что основная задача – это «...прежде всего преодоление сырьевой направленности российской экономики за счет ее ускоренной диверсификации и реализации конкурентных преимуществ» [2]. Несомненно, эти конкурентные преимущества могут быть созданы главным образом за счет эффективной политики банков по внедрению технологических, финансовых и организационных инноваций.

Инновационный комплекс банка должен рассматриваться неотъемлемым элементом всего банка как системы наряду с такими элементами, как подсистема инвестиционного развития, подсистема управления рисками, подсистема управления активами и пассивами и т. д. В состав инновационного комплекса включается планирование и бюджетирование инновационного развития, стимулирование и мотивация персонала, контроль за внедрением инноваций, информационное обеспечение инновационного процесса.

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

Банковские инновации будем рассматриваем как объект управления, который представляет особую сферу банковского менеджмента, наряду с такими объектами, как активы и пассивы, и который должен быть сбалансирован с ними [3].

Для ускорения инновационных процессов нужна такая инновационная политика, которая позволит скоординировать отдельные составляющие инновационной деятельности.

Выделяют следующие характерные направления инновационной деятельности:

- банковские продукты на новых сегментах: инвестиции в недвижимость, страховой бизнес, финансовый лизинг, трастовые операции;
- инновации в новых областях денежно-финансового рынка, таких как рынки коммерческих бумаг, финансовых фьючерсов, финансовых опционов, ипотечных ценных бумаг;
- управление денежной наличностью и использование новых информационных технологий;
- услуги финансового посредничества, направленные на снижение операционных расходов и более эффективное управление активами и обязательствами;
- новые продукты в традиционных сегментах рынка ссудных капиталов.

В целях повышения эффективности функционирования банка организационно-экономическая подсистема инновационного комплекса должна обеспечивать:

- создание условий для наиболее полного и своевременного удовлетворения потребностей клиентов банка в новых услугах;
- конкурентоспособность банка по показателям качества обслуживания и эффективности банковской деятельности;
- достижение устойчивости на рынке за счет баланса между традиционными продуктами и внедрением перспективных инноваций;
- взаимодействие внутренних и внешних элементов системы инновационного развития, которое основывается на эффективной системе маркетинга нововведений, отборе инновационных проектов из числа альтернатив и мотивации персонала.

Вовлечение большого числа российских банков в работу с частными клиентами приводит к обострению конкуренции. Как показывает практика зарубежных стран, обычные

ценовые методы конкуренции (то есть снижение тарифов на услуги) в долгосрочном плане не являются эффективным способом привлечения и удержания клиентов. Поэтому такие организационно-экономические мероприятия, как дифференциация продуктов, правильная сегментация рынка, новые методы продаж, становятся основными факторами повышения конкурентоспособности банка.

Темпы инновационного развития в банковской сфере во многом определяются состоянием экономики и уровнем жизни населения [4]. Рост реальных доходов населения и компаний, увеличение разнообразия финансовых инструментов обеспечили банкам больший доступ к денежным средствам. На этом фоне банки постоянно расширяют внедрение новых услуг и ищут возможность для внедрения новых финансовых технологий. В связи с этим возникает вопрос о необходимости повышения роли государственного регулирования в области финансовых и организационно-экономических инноваций в банковской сфере для предотвращения кризисных ситуаций в национальной экономике.

Естественное движение к совершенствованию государственного регулирования основано на растущем международном признании того факта, что слабый банковский надзор за внедрением финансовых инноваций чреват хрупкостью рынка и потенциальными кризисами. Основные аргументы в пользу существования государственного регулирования и наличия мегарегулятора финансовой системы связаны с защитой потребителя, возможным системным риском и психологической опасностью, возникающей при предоставлении государственных гарантий.

Опасность для потребителя часто связана с действиями крупных финансовых и банковских организаций, имеющих преимущества благодаря экономии на масштабах, что характерно для крупных сетевых банков. В этой связи роль мегарегулятора заключается в предотвращении злоупотреблений новыми финансовыми инструментами со стороны крупных монополистов, которые способны обеспечить широкую диффузию новшеств на значительную часть рынка.

В течение последних 10–15 лет российские банки активно развивают свою инфраструктуру для поддержки инновационной деятельности. Однако современная рыночная си-

туация, в которой они находятся, чрезвычайно динамична и требует от каждого банка быстрой и точной реакции на происходящие изменения. Рано или поздно реорганизация бизнеса становится неизбежной, и менеджерам банка приходится задумываться о том, как изменить текущие бизнес-процессы, чтобы повысить эффективность банковской деятельности.

Основные организационно-экономические инновации представлены в таблице 1.

Оптимальным способом построения эффективного организационно-экономического механизма в банке является базирование его на процессном подходе. В основе процессного подхода лежит взгляд на коммерческий банк как на совокупность ключевых бизнес-процессов, а не функциональных подразделений. Основное внимание уделяется межфункциональным процессам, которые объединяют отдельные функции в общие потоки и в целом направлены на достижение конечного результата деятельности банка, а не отдельных его подразделений.

Процессное управление имеет целый ряд преимуществ: заставляет мыслить всех исполнителей в терминах конечных результатов банковской деятельности, повышает предсказуемость и устойчивость бизнеса, точность планирования, сокращает операционные издержки, оптимизирует использование ресурсов, повышает производительность труда, уменьшает зависимость от «человеческого фактора». Внедрение процессного подхода позволяет также снизить такие характерные для линейно-функциональной структуры издержки при внедрении инноваций, как большая трата времени на передачу результатов деятельности между подразделениями.

Вопрос об управлении издержками на всех стадиях жизненного цикла продукта настолько важен для банка, что управление технологическими процессами сливается с управлением стоимостью и объединяется в единый процессно-стоимостный подход. Данная инновационная технология включает в себя синхронизацию управления важнейшими составляющими инновационного процесса: создание продукта, разработка бизнес-процессов, налаживание взаимоотношений с клиентами банка, оптимизация структуры и функций соответствующих функциональных подразделений банка.

**Современные организационно-экономические инновации,
используемые в практике коммерческих банков**

Название инновации	Краткая характеристика	Объекты банковского менеджмента
Реинжиниринг бизнес-процессов	Радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах с целью достижения существенного повышения производительности, качества и сокращения затрат времени	Реорганизация процессов, разукрупнение, сокращение затрат времени, горизонтальная организация, анализ эффективности расходов
Процессно-ориентированное управление	Отслеживание общих и косвенных издержек по всем процессам с учетом конкретных продуктов и клиентов, возможность точнее распределять издержки и принимать оптимальные решения	Управление затратами, анализ прибыльности клиентов, прибыльность продуктовой линейки
Сбалансированная система показателей эффективности деятельности	Перевод миссии и видения в количественные измерения и отслеживание запланированных результатов деятельности	Управление бизнес-единицами, оплата по результатам, стратегический баланс
Бенчмаркинг	Сравнение затрат и производительности с внутренними и внешними точками отсчета. Внедрение лучших методик для достижения поставленных целей	Управление издержками, конкурентный анализ
Ключевая компетенция	Инвестирование в специальные навыки или технологии, создающие уникальную ценность для клиентов	Ключевые клиенты, ключевые факторы успеха
Управление отношениями с клиентами (CRM-технологии)	Сбор информации для лучшего понимания клиентов с целью приобрести, удерживать и выращивать наиболее лояльных клиентов из них	Деловое сотрудничество, удержание клиентов, сегментация клиентов, управление лояльностью
Измерение уровня удовлетворенности клиентов (программы лояльности)	Сбор информации от клиентов: определение степени удовлетворенности клиентов и выявление их основных потребностей	Конджоинт – анализ, персональный менеджмент, аудит качества

Как комплексная технология совершенствования организационно-экономического развития процессный подход выступает основой реинжиниринга банка. Необходимость реинжиниринга обосновывается высокой динамичностью современного банковского дела. Непрерывные и существенные изменения в банковских технологиях и потребностях клиентов стали обычным явлением. Банки, стремясь выжить и сохранить конкурентоспособность, вынуждены непрерывно и очень быстро перестраивать свою стратегию и тактику.

В настоящее время в области банковского маркетинга и продаж происходит настоящая революция, связанная с разработкой и

реализацией перспективных инноваций. По некоторым оценкам, розничные банки, способные осуществлять инновационную стратегию в области обслуживания клиентов, могут повысить рентабельность своих операций в расчете на одного клиента на 50–100 %.

Банковский маркетинг является составной частью менеджмента банка и связан в первую очередь со стратегией развития банка. Суть стратегического маркетинга в инновационной деятельности выражается в такой политике банка, когда разработка, внедрение и освоение новых финансовых инструментов осуществляются на базе предварительно проведенных маркетинговых исследований.

Маркетинговые исследования являются важной частью системы, обеспечивающей инновационное развитие банка. Информация, которая может быть получена в результате проведения маркетингового исследования, способствует разработке адекватных инновационных стратегий. Основным результатом маркетинговых исследований является информация, позволяющая выявить проблемы и возможности, а при необходимости составить программу внедрения инноваций для динамичного развития банка.

Существенное влияние на инновационную политику оказывают результаты структурных исследований рынка, являющиеся также основой прогнозирования спроса на новые банковские продукты как составляющие финансовых инноваций.

Предпочтение по результатам исследования структуры рынка следует отдавать тем направлениям инновационного развития, которые способствуют образованию новых базовых рынков. Уровень концентрации рынка должен гарантировать такой объем продаж нового продукта, который обеспечивает эффективное функционирование сети продаж. Структура продуктовой линейки банка считается оптимальной, если наряду с формированием хорошо функционирующих традиционных базисных рынков она создает условия и для образования рынков сбыта новых продуктов.

Структурные маркетинговые исследования с целью создания необходимого задела для организационно-экономических инноваций могут быть осуществлены с помощью широкого класса экономико-статистических моделей. Возможность моделирования зависимости величины емкости рынка от макроэкономических параметров обеспечивается посредством факторных моделей прогнозирования, которые позволяют банкам – поставщикам конкретных услуг – выявлять степень влияния независимых факторов на величину емкости рынка, прогнозировать объемы продаж, предсказывать изменение масштабов и длительности стадий жизненного цикла инновации и, как следствие, строить адекватную рынку инновационную стратегию.

Наиболее простыми факторными моделями являются однофакторные модели, описывающие зависимость емкости рынка от

какого-либо одного фактора, который представляется наиболее значимым (существенным) в общей совокупности факторов, определяющих емкость конкретного рынка.

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

Прогнозирование спроса в этом случае возможно осуществить с помощью множественной регрессии, то есть построения математической зависимости тесноты связи при наличии более чем одного фактора. Такие факторы, как количество конкурентов, объем рекламных затрат являются независимыми переменными, а показатель объема продаж нового продукта – зависимая переменная. Разработка прогноза заключается в сборе и анализе переменных и постоянных факторов с целью выявления тесноты связи между ними на основе уравнения регрессии, позволяющей рассчитать количественные параметры спроса на новые банковские продукты.

Современные организационно-экономические инновации в области маркетинга невозможно представить без информационных технологий. IT-маркетинг – электронный маркетинг, направленный на формирование развитых баз данных, содержащих сведения о действующих и потенциальных клиентах, об опыте взаимодействия с ними. Такие базы данных позволяют индивидуализировать обслуживание клиентов, сделать инновации целевыми. В свою очередь, базы данных, создаваемые в рамках банковской информационной системы, представляют интерес для клиентов как справочные системы. Информационные технологии позволяют с относительно низкими затратами сохранять, обрабатывать и использовать информацию о каждом случае взаимодействия с клиентом.

Поставщики финансовых услуг любого масштаба всегда заинтересованы в целенаправленном и гибком построении взаимовыгодных отношений с клиентами с использованием различных каналов сбыта, являющихся сегодня важнейшим объектом организацион-

но-экономических инноваций. Основная цель нового подхода к работе с клиентом – создать единую информационную среду для всех подразделений фронт-офиса банка, что позволит эффективно организовать совместную работу этих подразделений с клиентом и обеспечить эффективный обмен информацией между ними. Речь идет о внедрении в повседневную практику системы многоканального банковского обслуживания.

Центральное значение для системы многоканального банковского обслуживания имеет формирование структуры ИТ и прежде всего интеграция отдельных ИТ-систем в единую интеллектуальную систему, поскольку разрозненная информация о клиенте не может создать общего представления о нем, и в этом случае ни банк, ни клиент не могут рассчитывать на оптимальные результаты.

Эти задачи решаются с помощью такой инновационной технологии, как CRM (Customer Relationships Management) – управление взаимоотношениями с клиентами. CRM – это стратегия банка, определяющая взаимодействие с клиентами во всех организационных аспектах. Основным результатом внедрения CRM-решений – увеличение числа лояльных клиентов. Клиент для банка – основной источник полной и непротиворечивой информации. На этой базе можно создать эффективный механизм контроля по всему инновационному циклу, быстро регистрировать в системе новые потребительские предпочтения клиентов.

Развитие ИТ-инфраструктуры играет решающую роль и с точки зрения расходов. Инвестиции банков в информационные технологии постоянно увеличиваются, при этом часто ошибочно делается ставка на расширение охвата системы в расчете на резкий приток данных, но достигается обратный эффект, то есть расходы на эксплуатацию и уход за системой продолжают расти. Приоритетное внимание должно уделяться не только созданию баз данных о клиентах, но и снижению расходов на эксплуатацию.

Инновационный комплекс должен быть сбалансирован таким образом, чтобы можно было обеспечить динамичное обновление продуктовой линейки. В этом случае возникают определенные противоречия между целями инновационного развития и стремлением к

обеспечению стабильных продаж традиционных банковских продуктов [1].

Наиболее перспективными организационно-экономическими инновациями в области продаж являются пакетные и перекрестные продажи. Технология пакетных и перекрестных продаж позволяет установить устойчивые длительные связи с клиентами. Очевидно, что доверие клиента к банку определяется числом приобретенных в банке продуктов и степенью интеграции взаимных интересов. Именно поэтому наибольшим доверием пользуются те банки, которые базируют свои взаимоотношения в рамках долгосрочных программ лояльности.

Усиливающаяся конкуренция приводит постепенно к пониманию того факта, что определяющим условием при формировании инновационной политики становится переход от технологических факторов к факторам покупательского спроса, потребительским свойствам банковского продукта, качеству банковского обслуживания. Другими словами, какой бы уровень инновационности не несли банковские технологии, ситуацию на рынке будет определять покупатель банковской услуги и его предпочтения к более качественному продукту и более качественному обслуживанию. Речь идет о создании задела инновационных клиентоориентированных технологий, которые позволят банкам выстоять в жесткой конкурентной борьбе с иностранными банками.

Важнейшей организационно-экономической инновацией в области продаж на перспективу должно стать расширение практики прямых продаж. Значение прямых продаж в банковской практике будет возрастать по следующим причинам: расширение сети пунктов продаж банковских продуктов и увеличение числа клиентов, имеющих желание и возможности для прямых контактов с менеджерами банка с целью приобретения целевого пакета услуг («уникальное торговое предложение – УТП»); постепенный переход от пассивных форм взаимодействия с клиентом к системе управления человеческими отношениями. Цель такой инновационной технологии – не заключение единичной сделки, а построение долговременных отношений с клиентом, рост доверия со стороны клиентов к персональному менеджменту и учет индивидуальных требований.

Внедрение клиентоориентированных технологий связано с созданием конкурентоспособных сетей распределения банковских продуктов и повышением качества обслуживания. Речь идет об адаптации каналов сбыта к различным категориям банковской клиентуры и о сокращении связанных с этим издержек. Формирование системы клиентоориентированного обслуживания возможно осуществить только при резком повышении качества персонального менеджмента.

Двигателем всей банковской системы сегодня становится розничное банковское обслуживание (ритейл). Банковский ритейл – новый тип организации банковской деятельности, в котором банковская политика опирается на продуктовую и сбытовую стратегию сообразно потребительским предпочтениям всех типов клиентов. В таблице 2 представлены основные принципы традиционного банковского обслуживания и принципы, отражающие инновационную суть ритейла.

Ритейл связан с реализацией синергетического эффекта: каждый дополнительный пункт массовых продаж дает возможность расширять не только реализацию услуг непосредственным пользователям, но и продаже сопутствующих и дополнительных услуг. За счет увеличения на 10 % числа розничных пунктов продаж объем продаж, как правило, увеличивается в среднем на 20 %. Одна из значимых проблем, с которой сталкиваются разработчики технологии ритейла, – несоответствие стандартных организационных структур банка принципам клиентоориентированных технологий. Линейно-функциональные структуры, ориентированные на выполнение конкретных кредитных, депозитных и других функций, действуют часто нескоординировано. Каждое подразделение, непосредственно контактирующее с клиентами, концентрирует свои усилия на ограниченном участке узкоспециализированного обслуживания.

Таблица 2

Сравнение принципов традиционного банковского обслуживания и принципов построения банковского ритейла

Признаки	Принципы традиционного банковского обслуживания	Принципы банковского ритейла
Отношение «банк – клиент»	Господствует банк, универсальный подход	Господствует клиент, индивидуальный подход
Менталитет продавца	Психология исключительности, хозяина положения	Психология продавца крупного торгового супермаркета
Фактор мобильности	Поиск наиболее выгодных условий в разных кредитных учреждениях	Гибкое обслуживание по технологии «одного окна»
Методы продаж	Стационарные продажи	Дистанционные и прямые продажи
Информационное взаимодействие	Клиент сам ищет информацию о продукте и банке	Создание информационно-справочной системы, колл-центра, CRM-решения

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин, П. В. Система управления в современном коммерческом банке / П. В. Аникин // Финансы и кредит. – 2007. – № 11 (25). – С. 10–13.
 2. Заявление Правительства Российской Федерации и Центрального банка Российской Федерации от 5 апреля 2005 года о Стратегии развития

банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года. Официальный сайт ЦБ.
 3. Зверев, О. А. Банки и организационно-управленческие инновации / О. А. Зверев // Банковское дело. – 2007. – № 12. – С. 21–24
 4. Тавасиев, А. М. О видах кредитной деятельности банка / А. М. Тавасиев, А. О. Филлипов // Банковское дело. – 2004. – № 3. – С. 16–20.