

Банк будущего: универсальный, специализированный или...



Деятельность станет стратегией, только если она используется одним игроком и если обеспечивает лучшие результаты по сравнению с теми, которых достигают другие. Но когда деятельность эта известна и ее используют многие, она перестает быть стратегией.

Сун Дзы

Финансовая глобализация, свободное перемещение капиталов, ресурсов и информации в рамках зональных и мировых рынков стали основными чертами мировой экономической среды, в которой функционируют современные банки. Данные тенденции развития ми-

ровой хозяйственной системы способствуют росту подвижности банковских капиталов, появлению новых банковских операций, отвечающих качественно изменившимся запросам клиентов, развитию инвестиционного банковского бизнеса, унификации и стандартизации бизнес-процес-

сов в рамках национальных и мировых банковских систем.

Перед большинством российских коммерческих банков сегодня стоит проблема поиска более эффективных способов осуществления банковской деятельности, новых организационных структур, методов работы с клиентами, повышения качества управления, формирования стратегии развития и освоения современного инструментария ее реализации.

Все это обуславливает необходимость выбора банками одного из двух стратегических направлений развития: первое направление связано с созданием финансовых супермаркетов и универсализацией деятельности, то есть диверсификацией; второе — с углублением специализации банка на определенных сегментах рынка, продуктах, услугах, клиентах.

Большинство современных российских банков использует *универсальный подход*, действуя в различных отраслях финансового рынка и экономики в целом, разнообразя операции по привлечению и размещению денежных средств, расширяя ассортимент предоставляемых клиентам продуктов и услуг, то есть максимально диверсифицируя свою деятельность.

В последние годы диверсификация банковской деятельности в нашей стране осуществлялась по следующим основным направлениям:

- диверсификация операций по привлечению денежных средств на внутреннем рынке, для чего банки расширяют набор выпускаемых долговых обязательств, варьируя их номинал, условия приобретения и погашения; развивают систему операций по доверительному управлению средствами клиентов, по работе с депозитами юридических и физических лиц и пр.;
- диверсификация банковских активов, то есть размещение их

Трифонов Дмитрий Анатольевич — кандидат экономических наук, профессор кафедры денег и кредита Саратовского государственного социально-экономического университета.

среди возможно большего числа заемщиков с целью сокращения кредитного риска, связанного с неспособностью отдельных заемщиков вернуть кредит;

- диверсификация валютных резервов банков путем включения в них (резервы) разных иностранных валют с целью бесперебойного обеспечения расчетов и защиты их от валютных рисков;
- диверсификация вложений в ценные бумаги, то есть распределение имеющегося капитала на покупку разных ценных бумаг по видам, отраслям, срокам погашения с целью снижения экономических рисков;
- расширение ассортимента предоставляемых клиентам продуктов и услуг;
- активное продвижение банков в регионы, выход за рамки национальных границ и создание конгломератов дочерних фирм с целью диверсификации банковского обслуживания (географическая и международная диверсификация), что позволило создать эффективную инфраструктуру для привлечения дополнительных денежных ресурсов, расширить клиентскую базу за счет приобретения новых рентабельных и надежных заемщиков [1].

Причин, побуждающих банки к диверсификации, несколько. Основная — необходимость снижения рисков. Диверсифицированные финансовые структуры могут снизить риск за счет распределения вложений в различные сектора и применять более совершенные системы управления рисками. Вторая важнейшая причина — снижение прибыли в результате ужесточения конкуренции в традиционной банковской сфере.

Механизм диверсификации используется прежде всего для нейтрализации негативных последствий несистематических (внутренних) видов рисков в банковской сфере. Принцип действия механизма диверсификации основан на разделении рисков, препятствующем их концентрации.

Диверсификация — это рассеивание банковского риска. Однако она не может свести риск до нуля. Это связано с тем, что на деятельность банка оказывают влияние внешние факторы, которые не связаны с выбором конкретных объектов вложения или привлечения капитала и, следовательно, на них не влияет диверсификация.

Кроме того, как показывают исследования инвестиционного портфеля, в случае вложения в портфель слишком большого количества ценных бумаг резуль-

Диверсификация сама по себе не дает гарантий того, что банк достигнет наилучшего соотношения риска и доходности.

таты хуже. У банков, например, возникают издержки при слишком большом ассортименте вкладов [2]. Следовательно, есть предел диверсификации, за которым эффективность падает.

Многие исследования в области банковской деятельности и корпоративных финансов также ставят под вопрос эффективность диверсификации, и споры между ее сторонниками и противниками до сих пор не стихают. В качестве возможных причин того, что диверсификация негативно сказывается на соотношении доходности и риска, указываются следующие:

- 1) увеличение размера банка [3]. Достичь желаемой степени диверсификации банки могут только за счет роста, при этом издержки на диверсификацию растут по мере увеличения размера банка;
- 2) низкая мотивация к мониторингу [4]. Диверсификация влечет за собой снижение мотивации к мониторингу либо вследствие «перегруженности» [5], либо как результат конфликта интересов собственников банков и их кредиторов [4];
- 3) географическое расстояние [6]. Качество управления эффектив-

ностью банковской деятельности снижается по мере удаления отделений банка от его головного офиса;

- 4) возрастание конкуренции [7]. Вступление банков в новые сектора экономики, где уже действуют другие кредиторы, приводит к росту конкуренции и еще большему риску банкротства.

Таким образом, вышеперечисленные аргументы позволяют сделать вывод, что диверсификация сама по себе не дает гарантий того, что банк достигнет наилучшего соотношения риска и доходности.

Модель специализированного банка как один из возможных вариантов стратегии коммерческих банков основана на углублении специализации, позволяющей достичь высокой индивидуализации и качества обслуживания. Это же является главным отличительным достоинством таких банков перед универсальными, которые способны делать все, но одинаково плохо. В случае узкой специализации банк знает, что он умеет делать лучше всего, и развивает именно эту свою ключевую компетенцию. Так, например, в Швейцарии хорошо развит бизнес средних по размеру частных банков, специализирующихся на управлении активами состоятельной публики и на практике подтверждающих статус финансовых бутиков. Кроме того, во многих странах появляются банки, которые изначально специализируются на потребительском кредитовании и даже на отдельных его видах (кредитные карты).

Вместе с тем очевидной опасностью стратегии специализации является то, что выбранный целевой сегмент отрасли может по каким-либо причинам оказаться невоспребованным или даже исчез-

нуть. В качестве примера можно привести полную остановку бизнеса ряда отечественных специализированных банков кризисной осенью 2008 г. из-за возникших проблем с ликвидностью («ХКФ Банк», «Русский Стандарт», «Ренессанс Кредит»). Будучи сконцентрированными на определенных направлениях, эти кредитные организации впоследствии были вынуждены пересмотреть свои стратегии в пользу большей универсализации; можно утверждать, что узкоспециализированных банков в России не осталось, так как все они в настоящее время выполняют широкий круг банковских операций, ориентированный на различных клиентов.

Современным российским коммерческим банкам следует обратить особое внимание на стратегию универсализации, основанную на принципе фокусирования.

Отсюда можно сделать вывод, что стратегия специализации эффективна для банков в условиях экономического роста, а ухудшение состояния экономики, напротив, требует баланса между диверсификацией и фокусированием на нескольких ключевых сферах бизнеса, «делая акцент на чем-нибудь, не пытаясь стать всем для всякого» [8]. При этом имеется в виду не узкоспециализированный банк, а *модель сфокусированного универсального банка*. Подобная концепция была предложена известным швейцарским банкиром Х.-У. Дёригом [9]. Данную стратегию, совмещающую в себе преимущества специализации и диверсификации, можно осуществить через реорганизацию структуры подразделений банка: нижний уровень включает специализированные производственные единицы, имеющие автономное управление и свою стратегию получения прибыли; верхний уровень состоит из более крупных подразделений, объединяющих специализированные

производственные единицы нижнего уровня. Следуя данной логике, в организационной структуре банка можно выделить как минимум три подразделения, которые могут заниматься функциями розничного банка (услуги частным лицам и предпринятиям), оптового банка (инвестиционного и делового) и управления активами.

Принцип фокусирования подразумевает выбор сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты. По мнению российского исследователя С.В. Бочкарева [10], под сфокусированнос-

тью следует понимать нацеленность (концентрацию внимания) банка на различную степень охвата сегментов рынка, глубину вхождения в рынок, а также долю по отдельным направлениям деятельности внутри конкретной сферы финансового рынка. С позиции упомянутого ученого, такой подход позволяет сформировать и конкретизировать то индивидуальное в содержании стратегии универсализации конкретных банков, что не только формально отличает их друг от друга, но и становится основой формирования индивидуальных конкурентных качеств их стратегий универсализации.

На наш взгляд, *усиление значимости стратегии универсализации, основанной на принципе фокусирования*, обусловлено следующими аспектами:

- повышением требований населения, предприятий и организаций к качеству банковских услуг;
- формированием потребностей в предоставлении клиентуре ком-

плексного обслуживания и интегрированных продуктов;

- активизацией развития банковского розничного рынка;
- высокой неопределенностью относительно будущего развития рыночной среды.

При этом основными факторами успеха в долгосрочной перспективе могут быть активность в предложении новых продуктов и специализация на них; расширение филиальной сети и географического присутствия в различных регионах; преимущества в ценах и издержках; гибкость и скорость предоставления услуг. Ключевыми факторами успеха в краткосрочном периоде можно считать сфокусированность на клиенте и новых финансовых продуктах; понимание истинных источников прибыли; эффективный маркетинг и персонал, заинтересованный в высоком качестве предоставляемых услуг.

Вышеназванные аспекты обуславливают необходимость обеспечения банками таких качественных характеристик их стратегий, как гибкость, динамичность, инновационность, мотивация персонала и клиентоориентированность бизнес-процессов. На наш взгляд, совокупность этих качеств определяет сущность сфокусированного универсального банка и его отличительные особенности.

В настоящее время конкурентоспособность рассмотренных моделей (универсального банка, специализированного банка и сфокусированного универсального банка) проверяется на прочность набирающими силу новыми экономическими тенденциями. По прогнозам специалистов, «к 2015 году рынок будет в значительной степени ориентироваться на потребности клиентов, основными участниками рынка будут глобальные мегабанки и многочисленные поставщики специализированных финансовых услуг. Жесткая кон-

курения, глобальное регулирование и новые технологии изменят облик банковских и небанковских структур» [11].

Таким образом, мы считаем, что современным российским коммерческим банкам следует обратить особое внимание на стратегию универсализации, основанную на принципе фокусирования. На наш взгляд, именно сфокусированные универсальные банки в итоге окажутся в выигрыше.

□

ПЭС 11165/25.10.2011

Литература

1. Трифонов Д.А. Основные направления диверсификации банковской деятельности в условиях кризиса // Вестник СГСЭУ. 2009. № 9. С. 46.
2. Копченко Ю.Е. Финансовое обеспечение деятельности банка: теория и методология финансирования. Саратов, СГСЭУ. 2009. С. 82.
3. Haubrich J.G. Bank Diversification: Laws and Fallacies of Large Numbers. *Economic Review — Federal Reserve Bank of Cleveland*, 34(2), 1998. P. 22.
4. Acharya V.V., Hasan L. & Saunders A. Should Banks Be Diversified? Evidence from Individual Bank Loan Portfolios. *Bank for international Settlements Working Papers*, 2002. P. 118.
5. Cerasi V., & Daltung S. The optimal Size of a Bank: Costs and Benefits of Diversification. 1998. URL: <http://www.statistica.unimib.it/cerasi/publicazioni/eer8.pdf>.
6. Berger A.N. & DeYoung R. The Effects of Geographical Expansion on Bank Efficiency. 2001. URL: <http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2001/200103/200103pap.pdf>
7. Winton A. Don't Put All Your Eggs in One Basket? Diversification and Specialization in Lending. 1999. URL: <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/0016.pdf>.
8. Бойетт Д.Г., Бойетт Д.Т. Путеводитель по царству мудрости. М., Олимп-Бизнес, 2001. С. 31.
9. Дёриг Х.-У. Универсальный банк — банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века / Пер.



с нем. М.: Международные отношения. 1999. С. 43.

10. Бочкарев С.В. Стратегия универсального банка на розничном рынке банковских услуг: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб.:

Санкт-Петербургский государственный университет, 2007. С. 11.

11. Banking 2015: Defining the Future of Banking. P. 7. URL: http://www.ibm.com/services/us/bcs/html/bcs_banking.html.