

Банковское дело

УДК 336.71

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ЭКСПАНСИИ ФИНАНСОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ

А. И. ЗВЕРЬКОВ,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры
банковского дела и страхования
E-mail: orenbank@bk.ru

Т. Н. ЗВЕРЬКОВА,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры
банковского дела и страхования
E-mail: orenbank@bk.ru

Оренбургский государственный университет

В статье отмечается, что следствием финансового кризиса стал более тщательный подход к выработке стратегий экспансии финансовых посредников в регионы при межсекторном проникновении и интеграции, а также к учету позиций и конкурентных преимуществ как в регионах, так и некоторых секторах финансового рынка, что обуславливает необходимость учета факторов создания стоимости.

Ключевые слова: финансовый посредник, экспансия, стратегия, факторы, стоимость, адаптация, концентрация, потенциал в области арбитража, интеграция, инновационность, продукты, услуги, банк, страховая компания.

В последние годы финансовые посредники, столкнувшись с отсутствием осязаемой выгоды от интенсивной экспансии в регионы, построения филиальной сети, межсекторного проникновения и интеграции¹, которые осуществлялись в послед-

нее десятилетие, пересматривают свои позиции в части перспектив как территориальной экспансии, так расширения видов и форм взаимодействия и сотрудничества².

При этом, как справедливо отмечают О. Н. Ломакина и А. А. Валинурова, вопросы построения эффективных сетей мало освещены в экономической литературе, а механизм принятия решений о развитии сети, как правило, основывается на собственном опыте коммерческих банков и самостоятельно наработанной внутренней нормативной базе. Недостаток научного подхода и игнорирование фактора цикличности развития экономики уже привели к масштабному сокращению количества банковских подразделений в период экономического кризиса и соответствующим финансовым и имиджевым потерям для банков [11].

Резкое, и не всегда обоснованное ускорение процессов территориальной экспансии в начале 2000-х гг. стало следствием улучшения экономи-

¹ По оценкам специалистов, с точки зрения стандартизации, технологичности и качества продуктов и услуг, в России не сложилось ни одной структуры, которую можно хотя бы приблизить к финансовым супермаркетам [8, с. 23].

² В работе использованы подходы, предложенные Р. М. Грантом и М. Венцином [4].

ческой ситуации. Однако многие из лидеров территориальной экспансии оказались среди жертв финансового кризиса. Финансовый кризис оказал значительное влияние на стратегию экспансии финансовых посредников: ряд крупнейших банков (АКБ «Абсолют Банк» (ЗАО), Банк «ВТБ Северо-Запад», Национальный банк «ТРАСТ», МДМ-банк, Связь-банк, МБРР и др.) были вынуждены продать или свернуть «региональный бизнес», чтобы компенсировать потери, тогда как другие (Группа ВТБ, ОАО «Восточный экспресс банк» и др.) воспользовались ситуацией для расширения своего регионального присутствия³.

В период кризиса существенно изменилась структура собственности в секторе банковских услуг, поскольку значительные доли капитала банковских организаций были приобретены государственными банками [7, с. 92].

Рост роли государства и внедрение более строгих режимов надзора и регулирования оказали существенное влияние на конкурентную среду в банковском секторе. Вместе с тем несмотря на то, что на рынке сохраняется неустойчивость, основополагающие стратегические подходы, связанные с созданием стоимости за счет экспансии, остаются неизменными. Кризис только выделил слабости стратегии экспансии, основанной на преобладании мотивов (причин) территориального расширения деятельности посредников и принятия дополнительных рисков, и показал, что экспансия способна нести выгоду, если она базируется на тщательном обосновании причин, видов взаимодействия и форм сотрудничества посредников.

Необходимо отметить, что в последние годы вновь отмечается устойчивое развитие банковских

сетей. Крупные многофилиальные банки в 2012 г. продолжали оптимизацию своих региональных подразделений. За год количество филиалов действующих кредитных организаций на территории Российской Федерации уменьшилось на 16,3 % (на 01.01.2013 их количество составило 2 349 ед. (на 01.01.2012 – 2 807 ед.)). В то же время общее количество внутренних структурных подразделений кредитных организаций и их филиалов увеличилось на 2 148 ед. и на 01.01.2013 составило 42 758 ед. (на 01.01.2012 – 40 610 ед.). При этом количество дополнительных офисов возросло с 22 565 до 23 347 ед., кредитно-кассовых офисов – с 1 725 до 2 161 ед., операционных офисов – с 5 360 до 7 447 ед., передвижных пунктов кассовых операций – с 100 до 118 ед., а общее количество операционных касс вне кассового узла сократилось с 10 860 до 9 685 ед. В результате количество внутренних структурных подразделений, приходящихся на 100 тыс. населения, возросло с 28,4 на конец 2011 г. до 29,8 на конец 2012 г. [14, с. 18].

Высокие темпы территориальной экспансии за последнее десятилетие объясняются следующими причинами:

- 1) либерализацией доступа банков в регионы за счет упрощения процедур открытия внутренних структурных подразделений в пределах федеральных округов;
- 2) имитационным поведением (подражание ведущим банковским и страховым учреждениям, конкурирующим между собой);
- 3) опасением отставания от первопроходцев и утери потенциальных преимуществ, что побудило многие банки к экспансии в регионы, которые имели весьма привлекательные объекты для поглощений и партнерств. Специфика банковской деятельности и современный уровень конкуренции на банковском рынке делают весьма затруднительным увеличение масштабов банковской деятельности без развития сети подразделений и освоения новых регионов, а для банков, ориентированных на развитие розничного бизнеса, размер и конфигурация сети становятся ключевым конкурентным преимуществом [11].

В качестве лидеров экспансии в сфере банковских услуг выступали банки с преимущественной стратегией роста и, как правило, с энергичным руководством, стремящимся к превращению своих банков в региональных и национальных гигантов

³ Так, на преобладание стратегий активного расширения сети продаж многих московских и региональных банков (Альфа-Банк, Банк «ТРАСТ», Пробизнесбанк, банк «Хоум Кредит», банки «Открытие», «Ренессанс Капитал», АК БАРС) указывает В. Ю. Пахомов. Банки получают или расширяют сеть в основном за счет поглощения других банков. В кризис это, как правило, происходило в рамках санации. Так, Альфа-Банк получил сеть банка «Северная Казна», а Финансовая корпорация «Открытие» – сеть «Русского банка развития» (переименованного в КБ «Открытие») и банка ВЕФК. Правда, банк «Открытие» счел свою петербургскую сеть, полученную от банка ВЕФК, избыточной и закрыл треть отделений, оставив 103 офиса в Петербурге и шесть – в регионах СЗФО. Некоторые банки в деле расширения сети шли по традиционному пути. Так, банк «Ренессанс Капитал», которому новые отделения необходимы для развития принятой в посткризисный период концепции перехода от кредитного монолайнера к полноценному розничному банку, приобрел 14 отделений ООО «Барклайс Банка» [15].

(ОАО «Восточный экспресс банк», финансовая группа «Лайф» и др.). Многие банки с масштабными национальными амбициями базируются в регионах, не располагающих крупными внутренними инвестиционными рынками (Дальний Восток и др.). Как отмечает В.Ю. Пахомов, в последние годы банки активно расширяли сеть продаж. Но проводить агрессивную политику экспансии, не боясь оказаться в убытке, могут позволить себе лишь самые крупные розничные банки. Впрочем, даже им, а уж тем более всем остальным менее известным банкам, необходимо определить для себя, какие каналы продаж будут наиболее эффективными, как выиграть борьбу за клиента и успешно конкурировать с небанковскими организациями, салонами связи, почтовыми отделениями, социальными сетями [15].

Следствием кризиса стало то, что финансовые посредники пришли к выводу, что стратегии экспансии должны тщательно разрабатываться в каждом конкретном случае с учетом позиций и конкурентных преимуществ как в регионах, так и в сопредельных секторах финансового рынка. Авторы считают возможным при рассмотрении стратегий экспансии использовать опыт западных банков, а также подходы, предложенные Р.М. Грантом и М. Венцином [4, с. 29], в основе которых лежат факторы создания стоимости, к которым можно отнести *адаптацию, концентрацию, потенциал в области арбитража*, дополнив их *интеграцией и инновационностью*.

1. *Адаптация* – применительно к экспансии финансовых посредников является составной частью стратегии территориального расширения и может означать создание эффективных внутренних структурных единиц, новых продуктов и услуг, приспособленных к местным условиям рынка и потребностям деловой среды, что способствует извлечению дополнительных доходов и увеличению доли рынка. Необходимость такой стратегии обусловлена особенностями рынков банковских услуг в различных регионах, а также разнообразными потребительскими запросами.

Адаптация за счет создания или приобретения инорегиональных структурных единиц не несет выгод, если не сопровождается интеграцией и трансфертом инноваций. Главным условием ее эффективности является наличие на инорегиональных рынках привлекательных направлений и перспектив по сравнению с насыщенным и высококонкурент-

ным рынком региона-донора. Именно уверенность в перспективах региона-реципиента служит стимулом к осуществлению стратегии территориальной экспансии, особенно в отношении регионов с экономикой, имеющей потенциал развития.

Однако в целом территориальная экспансия финансовых посредников приносит достаточно скромные результаты. Причины этого следующие:

- затраты на стратегию вхождения на новые рынки, осуществляемые за счет приобретений, зачастую поглощают потенциальную прибыль;

- высокие темпы роста спроса на банковские продукты и услуги и низкий уровень насыщения рынка не обеспечивают автоматически приращения стоимости, особенно при сильной конкуренции между финансовыми посредниками и при высокой степени риска на региональных рынках. Вызывает интерес проведенное В. Г. Брюковым исследование по обеспеченности регионов платежными услугами на примере Приволжского федерального округа. Было установлено, что в большинстве случаев индексы обеспеченности платежных услуг банковскими учреждениями в этом округе оказались завышенными, а обеспеченность ими по всем регионам получилась отрицательной. Согласно его расчетам, в целом по округу возможно было бы закрыть 43 банковских учреждения, причем больше всего в Оренбургской области – 7 учреждений и в Республике Татарстан – 7 учреждений [2].

2. *Концентрация* – в рамках стратегии экспансии она предполагает использование экономии на масштабе и ассортименте услуг и получение выгод за счет интеграции.

Концентрация обеспечивает более эффективное использование материальных, технологических и репутационных ресурсов благодаря доступу на различные региональные рынки. Экономия проявляется в таких областях, как доступность ликвидных активов и собственных средств, администрирование и внедрение информационных технологий (ИТ) (например, автоматизация систем бэк-офиса), использование брендов и репутации, получение специализированных знаний и квалификации [4].

Исследователи О.Н. Ломакина и А.А. Валинурова считают, что дальнейшее развитие сети может способствовать повышению эффективности существующих подразделений, во-первых, из-за синергетического эффекта, присущего функционированию любой сетевой организации, во-вторых – за счет достижения большей сбалансированности

ресурсов и направлений вложения средств по срокам и объемам, а также за счет снижения стоимости привлечения средств (увеличения стоимости размещения) [11].

В то же время потенциал экономии за счет централизации операций и ресурсов ограничивается потребностью в адаптации к местным рынкам. Считается, что перевод филиала в операционный офис позволяет оптимизировать численность персонала, упростить взаимоотношения с местными органами власти, ускорить процесс запуска подразделения при сохранении всех основных операций, кроме тех, которые на самом деле удобнее проводить в головной организации (например, операций с ценными бумагами). На проблемы централизации обращают внимание О. Н. Ломакина и А. А. Валинурова, которые отмечают, что при этом некоторые банки стремятся полностью сконцентрировать и другие функции в центральном офисе, что приводит также к ликвидации кредитных отделов в региональных операционных офисах и к созданию мощных кредитных департаментов в головных организациях. Последнее решение в случае работы банка в корпоративном сегменте не представляется перспективным, даже если оно ведет к снижению расходов на персонал, так как изучение специфики бизнеса регионального клиента намного рациональнее проводить «на месте», соответственно, сильно затрудняется ведение эффективного регионального бизнеса [11].

В современных условиях основной объем операций филиалов инорегиональных банков составляют стандартные операции, которые проводятся по типовой схеме, разработанной головной организацией без учета индивидуальных особенностей заемщиков и регионов. Естественно, что инновационные проекты, по сути своей необычные и нестандартные, а зачастую и просто уникальные, в большинстве случаев не могут соответствовать требованиям типовых схем. Единственная возможность для таких проектов – это быть представленными на рассмотрение кредитного комитета головного офиса (если такой вариант предусмотрен кредитной политикой банка) [6; 13].

Таким образом, для большинства финансовых посредников основная выгода концентрации заключается в трансфере организационных компетенций из центра в региональные филиалы. Поэтому успех на инорегиональных рынках, как правило, связан с успехом на местном рынке. Интерпретируя слова

Х.-У. Дерига, можно констатировать, что большим преимуществом банков глобального направления является интенсивная работа по достижению высшего уровня конкурентоспособности на инорегиональном рынке. Жесткое воздействие внешних факторов в конечном итоге оборачивается преимуществом в отношении конкурентоспособности на внутреннем рынке. И наоборот, основой конкурентоспособности на инорегиональном рынке является завоевание сильных позиций на внутреннем финансовом рынке. Невозможно превратиться в «глобального игрока», не располагая прочными позициями в своем собственном регионе [5, с. 114].

Успешные стратегии экспансии должны строиться на уникальных для данного финансового посредника компетенциях, составляющих основу конкурентного преимущества.

3. Интеграция финансовых посредников в условиях экспансии отражает процесс интенсификации взаимоотношений между экономическими субъектами и выражается в углублении сотрудничества по различным направлениям, включая совместное привлечение и использование средств, объединение технологических и трудовых ресурсов, создание совместных продуктов, проведение общей сбытовой, маркетинговой и рекламной политики. Этот процесс направлен на достижение определенных задач, в том числе на повышение доходности бизнеса, получение конкурентных преимуществ, улучшение имиджа [18, с. 30].

Считается, что финансовый супермаркет располагает более значительным потенциалом извлечения экономии за счет межрегиональной концентрации, а общность клиентуры банка и страховой компании, видов услуг снижает потребность в адаптации. Весьма существенные благоприятные возможности здесь связаны с размещением различных операций в цепочке создания стоимости и с трансфертом специализированных знаний. В страховом бизнесе, несмотря на неоднородность продуктов и рисков, особенности региональных рынков не играют столь существенной роли. Здесь имеются значительные возможности для получения выгоды за счет концентрации крупных ресурсов капитала и объединения рисков, а также для арбитража, связанные с использованием центров специализированной экспертизы [8].

Но как справедливо отмечает В. Ю. Пахомов, понятие финансового супермаркета в российских условиях носит во многом условный характер, и в

зависимости от своих потребностей и целей каждый участник рынка вкладывает в него разный смысл. Наиболее часто оно охватывает либо холдинги, состоящие из финансовых компаний различного профиля (брокерской, управляющей, страховой, банка, НПФ), либо агентов сразу многих неаффилированных компаний. Иногда как финансовый супермаркет позиционирует себя банк, который помимо банковских услуг предоставляет услуги по брокерскому обслуживанию и доверительному управлению. Как правило, финансовый супермаркет – это просто красивый образ, применяемый для рекламы своих услуг [15].

При реализации модели финансового супермаркета возникают немалые проблемы: необходимо развивать новый формат сети, проводить изменения в области информационных технологий, менять позиционирование. К тому же финансовая грамотность россиян невысока, доходы невелики. Поэтому найти свою целевую аудиторию финансовые супермаркеты смогут только в наиболее крупных городах [15].

Проявление межсекторной экспансии в современных условиях имеет ряд ограничений. Такой вид взаимодействия, как приобретение банком страховой компании (либо наоборот), сопряжен с рядом значимых рисков, которые требуют профессиональной подготовки специалистов. Особенно важным является процесс включения специфических рисков приобретенной компании в систему риск-менеджмента компании-приобретателя. Как для банков, так и для страховых компаний это может оказаться сложной задачей в силу специфичности рисков приобретенного бизнеса, например риска ликвидности, кредитного и процентного рисков, валютного риска и т.д. Таким образом, объединенный конгломерат (холдинг) представляет собой сложную группу, для которой требуются комплексные управленческие подходы [16].

Среди других форм сотрудничества выделяют альянсы и партнерские отношения. При организации стратегического альянса в целях распространения продуктов эта структура взаимоотношений не связана с собственностью и поэтому обе стороны достаточно свободны в своих действиях. Основным риском, с которым сталкивается банк, распространяющий страховые продукты, является риск выполнения требований, хотя банк должен также учитывать последствия неудовлетворенности клиентов продуктами или обслуживанием страховой компании. У страховой компании может отсутство-

вать контроль за качеством клиентской базы или за качеством работы подразделения по продаже страховых продуктов [16].

Однако банки (так же как и до кризиса) для продаж и сбора клиентских платежей продолжают применять партнерские отношения и используют сеть организаций-партнеров (риэлтерские компании, автосалоны, розничные сети, кредитных брокеров и т.д.). Это гибрид первых двух моделей: затраты на оборудование точки нести приходится, но они существенно меньше, чем при открытии собственных отделений, а сами места уже подготовлены для работы и имеют определенный поток клиентов [7].

4. *Арбитраж* – подразумевает использование различий в рыночных условиях между регионами, стоимостью продуктов и услуг (особенно в стоимости ресурсов) и осуществляется за счет локализации отдельных звеньев цепочки банкинга. В настоящее время арбитраж чаще выражается, главным образом, в использовании ИТ, бэк-офисов и операций колл-центров [4, с. 30].

Так, в 20012 г. банк «Уралсиб» инициировал проект перевода операционных процессов в Тверь, а общепанковские функции сосредоточились в Уфе. Модернизация ведения бизнеса позволит кредитной организации снизить расходы и повысить операционную эффективность. Банк «Уралсиб» запустил программу «Каскад» по изменению архитектуры операционных и поддерживающих функций. Первым шагом стало открытие операционного центра в Твери, куда банк в течение двух лет переведет процессы обработки расчетов и платежей всей своей филиальной сети. Центр уже обслуживает шесть филиалов (Тула, Тверь, Великий Новгород, Астрахань, Вологда, Сургут), еще три филиала находятся в стадии перевода бэк-офисных функций. К концу 2013 г. в операционный центр будут переведены все ключевые транзакционные процессы. Также банк «Уралсиб» планирует открыть центр в Уфе, где сосредоточит общепанковские функции и услуги (там будет сосредоточена значительная часть функций службы HR, юристов, бухгалтерии, отдела экономики и финансов, отдела хозяйственного обеспечения, ИТ-подразделений). Кроме этого банк намерен консолидировать сеть филиалов с 45 до 5, создав макрофилиалы с центрами в Уфе (ПФО), Екатеринбурге (УрФО), Краснодаре (ЮФО), Новосибирске (Сибирь и Дальний Восток), Санкт-Петербурге (СЗФО) [17].

Целью проекта является повышение эффективности. Одной из первых о переносе колл-центров в регионы задумалась компания Synterra (поглощена компанией «Ростелеком»). В 2006 г. Synterra открыла в Самаре колл-центр на 150 рабочих мест. Экономия расходов, по словам представителей компании, составила около 30 %. Годом позже региональные центры открыли компании «Корбина Телеком» (поглощена компанией «ВымпелКом»), «ВымпелКом» и МТС. Все указанные компании озвучивали показатели экономии на персонале в диапазоне от 30 до 40 % [17].

Данные цифры подтверждают слова Р. М. Гранта и М. Венцина, что это направление развивается быстрыми темпами (преимущественная локализация) и, согласно оценкам, может приносить финансовым организациям экономию в размере до 40 % затрат на передаваемые в регионы процессы [4, с. 30].

Стратегический выбор между развитием сети на существующих рынках и проникновением в новые регионы зависит от целевого сегмента, на который направлено развитие сети. Так, достижению максимального синергетического эффекта в работе с корпоративным сектором будут способствовать такие стратегические альтернативы, как партнерская стратегия регионального развития (например, следование в регионы вслед за клиентами – крупными торгово-сбытовыми сетями) или кэптивная стратегия (подразумевающая развитие исходя из бизнес-интересов собственников и аффилированных с банком структур). Данные стратегии позволяют использовать преимущества сетевого подхода на основании проникновения в новые регионы, так как корпоративным клиентам удобнее работать с банком, имеющим развитую филиальную сеть, обслуживающим подразделения данной организации в разных регионах, а также обслуживающим ее ключевых бизнес-партнеров [11].

Различные виды финансовых посредников существенно различаются с точки зрения их потенциала адаптации, концентрации, интеграции и арбитража. Так, в розничном банке доминирующей потребностью является адаптация к региональным рынкам, где присутствуют сильные региональные банки и проводится протекционистская политика местных властей по защите регионального рынка, что определяется значительными различиями в целях регулирования в различных регионах [7, с. 95]. По этой причине в розничном банке потенциал экономии за счет межрегиональной интеграции

операций ограничен, а ключевые конкурентные преимущества обусловлены позицией на локальном рынке, местными каналами распределения и предоставления услуг. Поэтому местные филиалы не обладают значительной самостоятельностью, из центра координируются все ключевые бизнес-процессы и ресурсы.

5. *Инновационность* – подразумевает, что участие финансовых посредников в инновационном процессе становится многогранным. Здесь важно выделить не только непосредственную поддержку банками инвестиционной деятельности своими средствами, т. е. вложение ресурсов кредитных организаций в инновационные проекты, но и содействие инновационному процессу, предполагающее участие в активизации инновационной деятельности самого банка через разработку и внедрение предлагаемых инновационных банковских продуктов. Важным становится вопрос о том, как сами банки разрабатывают и внедряют у себя инновационные технологии в сфере банковских продуктов [6].

В исследовании можно исходить из предпосылки, что в действующем законодательстве отсутствует определение «инновационные технологии в сфере банковских продуктов». Большинство ученых, объединяя термины «инновации», «технологии», рассматривает содержание понятия «банковская инновация» как доведенные до клиентов и принятые ими новые или кардинально измененные банковские продукты, новые банковские услуги или услуги более качественного уровня, предоставленные на основе использования современных инфокоммуникационных технологий. Это также внедренные в банковский процесс организационные и информационные технологии, позволяющие банку напрямую или опосредованно получать экономический или социальный эффект [9; 12].

По мнению авторов, складывающуюся ситуацию очень точно характеризует Х.-У. Дериг: «... инновации в первую очередь связывают с высокими технологиями. Однако это вовсе не так: «низкие технологии» или отсутствие таковых вообще, по меньшей мере, столь же важны. Хорошие идеи и новые процессы в финансовой отрасли могут возникать совершенно независимо от уровня технологий и информационной техники. Обычно в сфере финансов различают инновации продукта и процесса. В случае с инновациями услуги (продукта) основные вопросы: что?, где? и когда?, т. е. идет речь о новых продуктах или об улучшении качества.

Сюда относится и распространение уже известного продукта на новом рынке сбыта. Точно так же к этой категории причисляют и повторное внедрение продукта, который вновь пускают в ход в соответствии со сложившейся рыночной ситуацией» [5].

Инновационность в области развития каналов продаж продуктов финансовых посредников у большинства клиентов ассоциируется исключительно с внедрением обслуживания клиентов через Интернет. В последние годы рынок зафиксировал заметное оживление в секторе мобильного банкинга. Сразу несколько крупных финансовых посредников выпустили приложения хотя бы для одной из мобильных платформ. Сбербанк России представил свое первое мобильное приложение для iPhone и работает над созданием приложений для других платформ. Собственное приложение для iPhone разработал банк «Хоум Кредит» и др. [15].

Российским финансовым посредникам необходимо учитывать, что невзирая на стремительное распространение во всем мире технологий дистанционного обслуживания, практика работы ведущих зарубежных финансовых посредников свидетельствует о том, что наиболее эффективным способом привлечения клиентов, повышения их лояльности и увеличения объема продаваемых услуг по-прежнему является реализация концепции *channel mix*, т.е. использования традиционных и современных каналов в их неразрывном единстве. При этом должны обеспечиваться удобство, оперативность, безопасность, выгодность использования этих каналов и возможность для клиента по своему усмотрению перемещаться между ними в единой коммуникационной среде [15].

Все это весьма осложняет выработку и реализацию межрегиональных стратегий. Чем шире спектр продуктов, потребителей и рынков, тем больше сложностей. Для высокоспециализированных финансовых посредников выработка стратегии интеграции в соответствии с характером бизнеса – сравнительно легкое дело. Для розничных финансовых посредников с широким спектром продуктов и потребительских сегментов интеграция требует анализа сложных альтернатив с учетом потребностей различных частей бизнеса. Для наиболее диверсифицированных финансовых посредников эти сложности наиболее масштабны.

При анализе факторов, определяющих содержание стратегии экспансии, необходимо учитывать ряд факторов, определяющих выбор ее методов:

а) *транзакционные методы* – информатизация транзакций в сфере финансовых услуг предоставила финансовым посредникам значительные возможности обслуживания потребителей в других регионах. Теперь основным препятствием для экспорта услуг финансовых посредников стали не технические проблемы, а нормы регулирования их деятельности.

Так, оператором по переводу электронных денежных средств, по сути, не может являться «обычная» небанковская организация. Минимальный размер уставного капитала (18 млн руб.) хотя и является более низким, чем общие нормы для кредитных организаций (90 млн руб. для НКО и 300 млн руб. для банков), но все-таки представляет собой достаточно дорогой «входной билет» на рынок. Уточняющие письма и указания Банка России также делают более жесткими регулятивные условия для небанковских электронных платежных систем [3].

В своем исследовании А.С. Генкин выделяет основные мотивы, заставляющие российские банки активно интересоваться электронными платежами:

– во-первых, докатившийся до России экономический кризис заставил отечественных банкиров преодолеть инерционность мышления и перефокусировал их внимание с высокодоходных и высокорискованных кредитных и инвестиционных операций на среднemarkжинальные, но массовые расчетные операции⁴;

– вторым фактором стали ожесточенные публичные баталии, развернувшиеся в процессе обсуждения, редактирования и окончательного принятия Федерального закона от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе». Закон, с одной стороны, легитимизируя, с другой – упорядочивая деятельность небанковских операторов платежного рынка, явился безусловным свидетельством перехода сектора в целом к более ясным правилам

⁴ В РФ наметился ряд тенденций: российские банки впервые стали рассматривать расчетно-платежные операции как минимум в качестве самостоятельного и прибыльного сектора деятельности; все 20–25 банков, активно борющихся за массового розничного потребителя, нарастили потенциал в платежно-расчетной сфере и предложили свою линейку конкурентоспособных продуктов (т.е. для успеха банка в области ритейла сильный платежно-расчетный блок стал необходимым условием); некоторые банки (не менее 20 плюс не меньшее количество расчетных НКО) выбрали себе именно платежно-расчетную специализацию, практически отказавшись от прибыли на ниве активных инвестиционных операций; банки стали активно и взаимовыгодно вступать в альянсы с иными игроками данного сектора [3].

игры и, следовательно, к более доброкачественной конкуренции. Естественно, реакция банкиров на новый вызов была неоднородной, в том числе озвучивались резко конфронтационные позиции. Но наряду с ними все увереннее звучали голоса в пользу кооперации, сотрудничества с небанками [3];

б) *инвестиции* – в подавляющем большинстве случаев интеграция услуг финансовых посредников осуществляется за счет инвестиций, направляемых либо на создание новых банков, либо на приобретение действующих финансовых посредников. Как правило, там, где имеется значительный потенциал для концентрации, а потребности в адаптации незначительны, наиболее подходящим методом является создание банка с нуля (органический рост);

в) *слияния и поглощения* – если для достижения целей расширения деятельности финансовых посредников требуется высокая степень адаптации к местным условиям, то потребность в знании этих условий превращает слияния и поглощения в преобладающий метод экспансии. В розничном бизнесе привлекательность этого способа усиливается потребностью в разветвленных сетях обслуживания. В розничном банкинге экспансия протекала почти исключительно с помощью слияний и приобретений, таким путем шли банки, осуществившие наиболее широкую географическую экспансию (примером может служить образование финансовой группы «Лайф»).

В то же время этот метод, быстро превращая финансового посредника в межрегионального игрока, может неблагоприятно отразиться на показателях прибыльности. Цена приобретения, как правило, превышает рыночную стоимость приобретаемого объекта, причем размер переплаты в решающей степени зависит от выбора момента вхождения на инорегиональный рынок. Отношение цены приобретения к реальной стоимости банков соответствует 2–3, а в некоторых случаях – 4. Приобретение регионального банка с предоставлением ему широкой автономии, как правило, в дальнейшем негативно сказывается на его рыночной стоимости.

Многие докризисные сделки слияния и поглощения показали свою неэффективность, особенно это касается покупок, совершенных крупными иностранными банками. В период кризиса и после него иностранные финансовые организации покинули Россию. Такие международные банки, как Barclays, Swedbank, Rabobank, Santander, полностью или частично закрыли свои банки в РФ, и

прежде всего его розничную составляющую. При этом банкам пришлось «отдавать» дорогостоящие лицензии или продавать свои «дочки» за незначительные суммы. Так, например, Barclays вышел на российский рынок незадолго до кризиса в 2008 г., приобретя Экспобанк за 745 млн долл. с коэффициентом к капиталу 4, а продавался банк по цене в 2–2,5 раза ниже, чем была при покупке.

Большое количество проблем связано с различиями технологических платформ, корпоративных культур, с потерей операционной гибкости при присоединении небольшой организации к более крупной. Как отмечает Е. Бродская, осознавая это, банкиры в ближайшее время будут очень осмотрительно подходить к более или менее крупным сделкам M&A. Купить готовую сеть всегда проще и быстрее, но при этом никто не готов платить большие деньги, которые за них просят. Тем более что часто отделения сети находятся рядом с уже действующими офисами банка или не подходят по формату. Открытие сетей с нуля – это долго, дорого и тяжело. К тому же отделения должны находиться в местах с высоким трафиком. Но именно это решение больше всего подходит, когда необходимо открыть отделение в определенном месте [7].

Так, у Промсвязьбанка имеются сложности с тем, что у региональных банков не так много «правильных» сетей, которые соответствуют современным стандартам. В настоящее время крайне востребован формат стрит-ритейл: офисы площадью 100–200 м² с хорошими витринами, на проходном месте, без пресловутых решеток на окнах. В тех банках, которые купил Промсвязьбанк (Волгопромбанк, Ярсоцбанк и банк «Нижний Новгород»), встречаются офисы площадью 300–2 000 м². В ходе покупки их переформатировали, но осталось немало избыточных площадей, которые теперь распродаются. Однако в целом Промсвязьбанк считает опыт присоединения сетей региональных банков удачным, особенно с учетом покупки в кризис по выгодной цене [7].

Для получения эффекта от концентрации и интеграции финансовый посредник, осуществляющий приобретение, должен прежде всего уделить внимание повышению эффективности работы приобретаемого объекта с помощью стандартизации процессов, устранения дублирования функций и трансферта операционных компетенций (например, в области информационных технологий, управления человеческими ресурсами, маркетинга и т. п.).

Все это предполагает интеграцию систем управления, и сложность данной задачи является основной причиной, по которой ожидаемая экономия на затратах редко реализуется в полной мере. Согласно исследованиям, успешность слияний в сфере финансовых посредников зависит от следующих факторов:

- а) от соответствия развития приобретаемого банка долгосрочной стратегии банка-покупателя;
- б) от наличия четких представлений о собственных специфических компетенциях и планах их внедрения в приобретаемом банке;
- в) от следующего за приобретением четко спланированного процесса интеграции, касающегося организационных структур, внедрения систем менеджмента, изменений в высшем руководстве приобретенного финансового посредника.

Выбранная стратегия экспансии существенным образом определяет организационную структуру финансовых посредников: стратегия адаптации требует организации по территориальному принципу; концентрации соответствует дивизиональная структура с интеграцией отдельных видов деятельности; стратегия арбитража наилучшим образом обеспечивается функциональной структурой, способствующей концентрации тех или иных функциональных сфер в соответствующих местах размещения [4, с. 32].

Однако реализация этих задач на практике осложняется некоторыми обстоятельствами.

Во-первых, стратегия экспансии, как правило, объединяет все факторы создания стоимости. Так, финансовые супермаркеты пользуются преимуществами и интеграции, и концентрации, и арбитража, и адаптации к местным условиям, что отражается на их организационной структуре. Гармонизация всех направлений стратегий является важной задачей практически всех крупнейших финансовых посредников. Начальным этапом ее решения служит выбор одного из них в качестве основного (во многих случаях это концентрация).

Во-вторых, различные виды бизнеса, продукты, функции и потребительские сегменты требуют различных организационных решений. Сложность возрастает при усилении продуктовой диверсификации.

Исследователи Г. Н. Белоглазова и Ю. С. Давыдкин указывают, что разрабатывая стратегию формирования интегрированной финансовой группы, следует учитывать, что, как показывает зарубежная

практика, создание финансовых конгломератов приводит к росту рисков, в том числе по причине несовпадения предпринимательских культур, различных подходов к привлечению и стимулированию клиентов, и не всегда достигает поставленной цели [8, с. 23].

Конгломератам приходится учитывать мнение Standard & Poog's о том, что бурный рост кредитования в последние два года не пройдет бесследно для качества активов банков, и доля проблемных кредитов вырастет с 6,9% в 2012 г. до 7,2% в 2013 г. По прогнозам агентства, рентабельность сектора упадет до 16% (с 16,5% в 2012 г.). Standard & Poog's относит банковский сектор РФ к 7-й группе по уровню отраслевых и страновых рисков. Экономические риски для банковского сектора России остаются относительно высокими в международном контексте [10].

В современных условиях супермаркеты меняют модели интеграционного взаимодействия различных финансовых организаций, отдавая предпочтение менее жестким формам, предполагающим сохранение юридической независимости входящих в супермаркет финансовых институтов. В настоящее время финансовые организации предпочитают предлагать финансовые продукты каждая от своего имени, поскольку это увеличивает доход от комиссионных. На смену крупным финансовым конгломератам, работающим под единым брендом, приходят разнообразные формы кооперации между независимыми организациями разного функционального назначения [8, с. 23].

Различные функции банкинга имеют специфические потребности в адаптации, различный потенциал в области концентрации и арбитража. Те же проблемы возникают в связи с обслуживанием различных категорий потребителей. Например, структуры банков привязаны по функциям, видам бизнеса, географическим районам к группам потребителей, а связующими звеньями являются двойные и тройные отношения подчинения.

Сложные матричные структуры финансовых посредников имеют свою специфику: здесь нельзя разграничить значимость стратегических и оперативных решений, поскольку последние также легко могут привести к краху, как и первые. Это ограничивает возможности децентрализации. Еще одно ограничение связано с характером финансового контроля, который должен учитывать риск в качестве важнейшей составляющей.

Считаем необходимым учитывать мнение Г.Н. Белоглазовой, что современные финансовые конгломераты зачастую состоят из множества слабо связанных друг с другом подразделений и организаций, каждая из которых имеет собственную маркетинговую стратегию, независимый финансовый план и свою рыночную нишу. Даже при наличии сложных современных систем риск-менеджмента высшему менеджменту не всегда удастся правильно оценить риски своих специализированных бизнесов. Поэтому процессы конгломерации должны сочетаться с активным поиском новых моделей управления, основанных на принципах децентрализации, и с совершенствованием подходов к стратегическому управлению, которое становится определяющим фактором конкурентоспособности на финансовых рынках. Группы, не имеющие четких стратегических целей и механизма их реализации, теряют шансы на завоевание устойчивых конкурентных позиций [8, с. 23].

При разработке стратегии экспансии нельзя руководствоваться одними целевыми показателями по прибыли, которая может быть увеличена за счет повышения степени риска. То же относится к показателям роста, которые могут быть достигнуты с помощью обращения к менее кредитоспособным заемщикам и более рискованным сделкам.

Если источники и характеристики риска всегда уникальны и не могут быть преобразованы в измеримые статистические показатели, то, следовательно, управление риском в конечном счете зависит от локальной качественной информации и ее оценки, основанной на глубоком знании ее источников, которое не поддается передаче и централизации в рамках крупного банка. Кроме того, географическая диверсификация не защищает от локальных источников риска, так как при сложности и взаимосвязанности глобальной финансовой системы локальные дисфункции могут усиливаться [4, с. 32].

Для совершенствования разработки и реализации стратегий экспансии авторы считают необходимым:

- скрупулезно просчитывать вероятные выгоды от адаптации, интеграции, концентрации и арбитража по сегментам посредничества и строить стратегию применительно к каждому из этих факторов;
- исходить из того, что успешная экспансия должна базироваться на обладании достаточными ресурсами и высокими компетенциями, сформиро-

вавшимися в том числе на региональном рынке, и быть готовым к их трансферту на инорегиональные рынки;

- выбирать методы вхождения на инорегиональные рынки, которые наиболее соответствуют потребностям (посредника) по отношению к внешним условиям, и быть готовым к внесению корректировок;

- учитывать, что межрегиональная экспансия может ограничиваться из-за неспособности менеджмента решать организационные проблемы, а также то, что системы управления по результатам деятельности, ориентированные на показатели прибыльности и роста, могут быть несовместимыми с эффективным управлением риском;

- в процессе адаптации применять поведенческие механизмы координации и контроля, учитывающие ценности и принципы региона-реципиента;

- учитывать, что организационные структуры и методы продаж торговой сферы не всегда применимы в сфере финансов и банков. Исследователь Х.-У. Дериг предлагает финансовым посредникам вместо управления на основе обычных взаимоотношений с клиентами концентрировать управление на основе партнерства: «Прекращайте только продавать, начинайте действовать как партнеры. Верность клиентов и партнерские отношения означают выполнение ожиданий клиента» [5, с. 237]. Необходимо понимать, что в сфере деятельности финансовых посредников совершенно иные риски и необходима разработка принципиально иных систем продаж, способных справляться с ключевой ролью риска в деятельности посредников.

Рассмотренные авторами факторы стоимости экспансии на примере исследования Р.М. Гранта и М. Венцина [4, с. 34] в западных условиях с учетом уникальности финансовой сферы демонстрируют высокую надежность и могут позволить наметить подходы к разработке стратегий экспансии отечественных финансовых посредников.

Как отмечают Р.М. Грант и М. Венцин, проблема эффективности экспансии связана не столько с «дизайном» стратегий расширения деятельности, сколько с эффективностью структур и систем, обеспечивающих их реализацию. Поскольку имеющиеся знания в области дизайна структур и систем координации и контроля мультипродуктовых финансовых посредников остаются недостаточными, то экспансия таких посредников должна выстраиваться с учетом возможных последствий и поэтапно.

Список литературы

1. Бродская Е. Раскинулись банки широко // Банковское обозрение. 2011. № 4. URL: <http://base.garant.ru/59607235>.
2. Брюков В. Г. Оптимизация филиальной сети банка с учетом обеспеченности регионов платежными услугами // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. 2012. № 6. Режим доступа: URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PBI;n=189956>.
3. Генкин А. С. Безналичные расчеты: совместные проекты банков и других игроков платежного рынка // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. 2012. № 5. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PBI;n=188237>.
4. Грант Р. М., Венцин М. Стратегические и организационные проблемы интернационализации финансовых услуг // Банки: мировой опыт. 2010. № 6. С. 28–34.
5. Дериг Ханс-Ульрих. Универсальный банк – банк будущего / Финансовая стратегия на рубеже века / пер. с нем. М., 1999.
6. Зверьков А. И. Малый бизнес: доступность кредитов и банковские инновации // Финансы и кредит. 2012. № 22. С. 7.
7. Зверькова Т. Н. Региональные банки в трансформационной экономике: подходы к формированию концепции развития: монография. Оренбург: Изд-во «Агентство «Пресса». 2012. 214 с.
8. Интеграция банковского и страхового бизнеса на российском рынке: проблемы и перспективы / Г. Н. Белоглазова, Ю. С. Давыдкин // Банковские услуги. 2012. № 5. С. 22–25.
9. Кох Л. В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций. Иваново: Ивановский гос. хим. -технолог. ун-т. 2010. URL: <http://oldvak.ed.gov.ru/common/img/uploaded/files/vak/.../KokhLV.doc>.
10. Куликов С. Банкам предрекают сокращение доходов // Независимая газ. URL: http://www.ng.ru/economics/2013-05-22/1_banks.html.
11. Ломакина О. Н., Валинурова А. А. Стратегия развития сети коммерческого банка / Управление в кредитной организации. 2011. № 6. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PBI;n=175108>.
12. Малый бизнес все ощутимее наполняет бюджет Оренбуржья. URL: <http://www.allrussiainv.ru/orenburg/news/2011/25361>.
13. Муханов А. С. Банковское кредитование инновационного развития малого бизнеса. 2011. URL: http://www.dissercat.com/content/bankovskoe_kreditovanie_innovatsionnogo_razvitiya_malogobiznesa.
14. Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2012 г. URL: http://www.portal.cbr.ru/mirrorcbr/publ/root_get_blob.asp?doc_id=9410.
15. Пахомов В. Ю. Технологии продажи розничных банковских продуктов / Банковский ритейл. 2012. № 2. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PBI;n=182663>.
16. Сорокина И. О. Модели взаимодействия розничного банка и страховой компании / Банковский ритейл. 2012. № 4. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PBI;n=190079>.
17. Старостина Н., Бурсак А. Уралсиб переводит операционные процессы в Тверь // РБК daily. 31.08.2012. URL: <http://www.rbcdaily.ru/finance/562949984624625>.
18. Федосов Е. А. Интеграционные процессы в банковском и страховом бизнесе // Банковское дело. 2011. № 6. С. 30–34.