

ISSN 2311-8709 (Online)
ISSN 2071-4688 (Print)



ВЫХОДИТ 4 РАЗА В МЕСЯЦ

ФИНАНСЫ[®] & КРЕДИТ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

2017 ТОМ 23
выпуск 4

FINANCE[®] & CREDIT

A peer reviewed analytical and practical journal
Volume 23, Issue 4
2017, January



Научно-практический и теоретический журнал

Основан в 1994 году
Выходит 4 раза в месяц
До января 2007 выходил 36 раз в год*
Статьи рецензируются

Рекомендован ВАК Минобрнауки России для публикации научных работ, отражающих основное научное содержание кандидатских и докторских диссертаций по следующим отраслям:
– экономические науки (08.00.00)
– юридические науки (12.00.00)
– политология (23.00.00)
Реферируется в ВИНТИ РАН
Включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-60938 от 02 марта 2015 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций
Предыдущее Свидетельство о регистрации № 013007 от 03 ноября 1994 г. выдано Комитетом Российской Федерации по печати

Цель журнала – предоставить возможность научному сообществу и практикам публиковать результаты своих исследований, привлечь внимание к перспективным и актуальным направлениям экономической науки, усилить обмен мнениями между научным сообществом России и зарубежных стран

Главная задача журнала – публикация теоретических и научно-практических статей, освещающих взаимосвязи и взаимозависимости, возникающие в процессе функционирования различных звеньев финансовой системы, финансовые потоки и кругооборот капитала, структурные элементы денежно-кредитной системы, объективные закономерности формирования системы денежно-кредитных отношений на микро- и макроуровне

Учредитель и издатель

ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ»
Юр. адрес: 111141, г. Москва, Зеленый проспект, д. 8, кв. 1
Факт. адрес: 111397, г. Москва, Зеленый проспект, д. 20
Почтовый адрес: 111401, г. Москва, а/я 10

Редакция журнала

Факт. адрес: 111397, г. Москва, Зеленый проспект, д. 20
Почтовый адрес: 111401, г. Москва, а/я 10
Тел.: +7 (495) 989-9610
E-mail: post@fin-izdat.ru
Website: http://www.fin-izdat.ru

Генеральный директор **В.А. Горохова**
Управляющий директор **А.К. Смирнов**
Директор по производству **А.А. Клюкин**

Главный редактор **В.А. Цветков**, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, Москва, Российская Федерация

Зам. главного редактора
Ю.В. Горбачева, Москва, Российская Федерация

Редакционный совет

А.М. Батьковский, доктор экономических наук, профессор, Москва, Российская Федерация
А.З. Дадашев, доктор экономических наук, профессор, Москва, Российская Федерация
В.Н. Едрнова, доктор экономических наук, профессор, Нижний Новгород, Российская Федерация
Г.Б. Клейнер, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, Москва, Российская Федерация
О.П. Овчинникова, доктор экономических наук, профессор, Белгород, Российская Федерация
С.В. Ратнер, доктор экономических наук, доцент, Москва, Российская Федерация
А.Н. Сухарев, доктор экономических наук, доцент, Тверь, Российская Федерация
Е.Ф. Сысоева, доктор экономических наук, доцент, Воронеж, Российская Федерация
Е.А. Федорова, доктор экономических наук, профессор, Москва, Российская Федерация
С.Н. Яшин, доктор экономических наук, профессор, Нижний Новгород, Российская Федерация

Ответственный секретарь **И.Л. Селина**
Перевод и редактирование **О.В. Яковлева, И.М. Комарова**
Верстка и дизайн **С.В. Голосовский**
Контент-менеджеры **Е.И. Попова, В.И. Романова**
Менеджмент качества **А.В. Бажанов, Е.И. Попова**
Корректоры **О.А. Ковалева, В.А. Нерушев**
Подписка и реализация **Т.Н. Дорохина**

Подписано в печать 23.01.2017
Выход в свет 27.01.2017
Валовой (сквозной) номер 724
Формат 60x90 1/8. Объем 7,75 п.л. Тираж 1 200 экз.
Отпечатано в ООО «КТК»
Юр. адрес: 141290, Российская Федерация, Московская обл., г. Красноармейск, ул. Свердлова, д. 1
Тел.: +7 (496) 588-0866

Подписка

Агентство «Урал-Пресс»
Агентство «Роспечать» – индекс 71222
Объединенный каталог «Пресса России» – индекс 45029
Свободная цена

Журнал доступен в EBSCOhost™ databases
Электронная версия журнала: <http://elibrary.ru>, <http://dilib.ru>, <http://biblioclub.ru>

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей

Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе и в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции

Редакция приносит извинения за случайные грамматические ошибки

© ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ»

СОДЕРЖАНИЕ**БАНКОВСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Овчинникова О.П., Овчинникова Н.Э.
Диверсификация деятельности коммерческого банка как фактор обеспечения устойчивости 188

Сибирская А.В. Состояние и перспективы конкурентоспособности финансовых рынков стран ЕАЭС 201

ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Терновская Е.П. Перспективы финансово-кредитной поддержки инвестиционного потенциала российской экономики 217

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Федулова Е.А., Емохонova Ю.М. Оптимальная организационно-правовая форма функционирования фондов прямых инвестиций для квалифицированных инвесторов 233

FINANCE[®] & CREDIT

A peer reviewed analytical and practical journal

Since 1994

4 issues per month

Until January 2007, the journal publication frequency was 36 issues per year*

The journal is recommended by VAK (the Higher Attestation Commission) of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation to publish scientific works encompassing the basic matters of theses for advanced academic degrees in Economic Sciences, Legal Sciences, Political Science. Indexed in Referativny Zhurnal VINITI RAS. Included in the Russian Science Citation Index (RSCI). Registration Certificate ПИ № ФС 77-60938 of March 02, 2015 by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media. Previous Registration Certificate № 013007 of November 3, 1994 by the Committee of the Russian Federation on Press.

The objective of the journal is to provide an opportunity to the scientific and business community to publish original research findings, draw attention to promising and important fields of economic science, strengthen the comprehensive and useful exchange of views between the scientific and business communities in Russia and abroad.

The journal's main task is to publish theoretical and practical articles highlighting the interrelationship and interdependencies arising in the operation of various links in the financial system, financial flows and the circulation of capital, structural elements of the monetary system, objective regularities of formation of the monetary system at the micro- and macrolevels.

Founder and Publisher

Publishing house FINANCE and CREDIT
Office: 111397 (zip), Zelenyi prospekt 20, Moscow, Russian Federation
Post address: 111401 (zip), P.O. Box 10, Moscow, Russian Federation
Telephone: +7 495 989 9610

Editorial

Office: 111397 (zip), Zelenyi prospekt 20, Moscow, Russian Federation
Post address: 111401 (zip), P.O. Box 10, Moscow, Russian Federation
Telephone: +7 495 989 9610
E-mail: post@fin-izdat.ru
Website: <http://www.fin-izdat.ru>

Director General **Vera A. Gorokhova**
Managing Director **Aleksey K. Smirnov**
Chief Production Officer **Anton A. Klyukin**

Editor-in-Chief **Valerii A. Tsvetkov**, Market Economy Institute, RAS, Moscow, Russian Federation

Deputy Editor
Yuliya V. Gorbacheva, Moscow, Russian Federation

Editorial Council

Aleksandr M. Bat'kovskii, Central Research Institute of Economics, Control, Systems and Information, Moscow, Russian Federation
Alikhan Z. Dadashev, Academy of Public Administration, Moscow, Russian Federation
Valentina N. Edronova, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russian Federation
Georgii B. Kleiner, Central Economics and Mathematics Institute, RAS, Moscow, Russian Federation
Oksana P. Ovchinnikova, Belgorod National Research University, Belgorod, Russian Federation
Svetlana V. Ratner, Trapeznikov Institute of Control Science, RAS, Moscow, Russian Federation
Aleksandr N. Sukharev, Tver State University, Tver, Russian Federation
Elena F. Sysoeva, Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation
Elena A. Fedorova, Financial University under Government of RF, Moscow, Russian Federation
Sergei N. Yashin, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russian Federation

Executive Editor **Inna L. Selina**
Translation and Editing **Olga V. Yakovleva**, **Irina M. Komarova**
Design **Sergey V. Golosovskiy**
Content Managers **Elena I. Popova**, **Valentina I. Romanova**
Quality Management **Andrey V. Bazhanov**, **Elena I. Popova**
Proofreaders **Oksana A. Kovaleva**, **Viktor A. Nerushev**
Sales and Subscription **Tatiana N. Dorokhina**

Printed by KTK, Ltd., (zip) 141290, ul. Sverdlova, 1, Krasnoarmeysk, Russian Federation
Telephone: +7 496 588 0866
Published January 27, 2017. Circulation 1 200

Subscription

Ural-Press Agency
Rospechat Agency
Press of Russia Union Catalogue

Online version

EBSCOhost™ databases
Scientific electronic library: <http://elibrary.ru>
University Library Online: <http://biblioclub.ru>

Not responsible for the authors' personal views in the published articles

This publication may not be reproduced in any form without permission

All accidental grammar and/or spelling errors are our own

© Publishing house FINANCE and CREDIT

CONTENTS

BANKING

Ovchinnikova O.P., Ovchinnikova N.E. Diversification of commercial bank's operations as a sustainability factor 188

Sibirskaya A.V. Status and prospects for competitiveness of the EAEU financial markets 201

MONETARY ACCOMMODATION

Ternovskaya E.P. Prospects for financial and credit support to the Russian economy's investment potential 217

INVESTING

Fedulova E.A., Emokhonova Yu.M. An optimal organizational and legal form of private equity fund functioning for qualified investors 233

* For information on the journal publication frequency change please visit: <http://www.fin-izdat.ru/journal/fc/about.php>

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ****Оксана Петровна ОВЧИННИКОВА^{а,*}, Наталия Эдуардовна ОВЧИННИКОВА^б**

^а доктор экономических наук, профессор, заместитель директора по научной работе, Севастопольский филиал, Российский экономический университет, Севастополь, Российская Федерация
oovchinnikova@yandex.ru

^б кандидат экономических наук, магистрант, Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики, Москва, Российская Федерация
n.e.ovchinnikova@mail.ru

* Ответственный автор

История статьи:

Принята 26.08.2016
Принята в доработанном виде 28.11.2016
Одобрена 13.12.2016
Доступна онлайн 27.01.2017

УДК 336.717.06
JEL: G21**Ключевые слова:**

коммерческий банк,
диверсификация

Аннотация

Предмет. В условиях быстро изменяющейся внешней среды коммерческим банкам необходимо найти возможность адаптироваться, не потеряв устойчивость. Одним из наиболее актуальных направлений является диверсификация деятельности кредитной организации. Когда отдельные банковские услуги зачастую предлагают иные финансовые организации, коммерческие банки должны постоянно оценивать рынок и предлагать наиболее выгодные для клиента продукты. В статье выделены возможности угроз для национальной банковской системы и рассмотрены направления диверсификации деятельности кредитных организаций.

Цели. Выделить существующие возможности, которые могут использовать коммерческие банки для активизации своей деятельности. Уточнить направления диверсификации деятельности в условиях глобальной финансовой нестабильности. Описать матричный вариант построения организационной структуры кредитной организации и использования программного принципа в ее деятельности. На основе существующих способов оценки диверсификации деятельности коммерческого банка дать краткую характеристику этапам данной процедуры и алгоритма управления диверсификацией операций и услуг.

Методология. Использовались методы логического анализа и системного подхода.

Результаты. Выделены возможности, возникающие для кредитных организаций в современных условиях, и определены угрозы, противостоящие данным возможностям. Обнаружено, что существует несоответствие стандартных организационных структур банка принципам клиентоориентированных технологий, в связи с чем сделан ряд предложений по внедрению матричного варианта построения организационной структуры банка и принципов программной деятельности. Рассмотрены качества конкурентоспособного банка и названы требования к банковским продуктам. Определены этапы процедуры оценки диверсификации деятельности банка и уточнен алгоритм управления ею.

Выводы. С теоретической точки зрения, полученные результаты будут содействовать дальнейшим научным исследованиям, посвященным развитию банковской деятельности в России, с практической точки зрения – даны конкретные рекомендации по реализации стратегии диверсификации операций для кредитных организаций.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

Введение

Турбулентное развитие мировой экономики, политические противостояния, локальные военные конфликты, финансовые санкции представляют ряд угроз для развития банковской системы России, требуют от нее большей адаптивности к быстро меняющимся

внешним условиям [1]. Под адаптивностью мы понимаем способность системы к восстановлению своей функциональности с минимальными издержками и в кратчайшие сроки. На основе выделенных в ряде теоретических работ новых направлений деятельности кредитных организаций обобщим ряд возможностей, с которыми

сталкивается банковская система в процессе своего развития.

Высокие мировые стандарты банковского обслуживания влекут оптимизацию цены банковских услуг

Современное состояние банковского дела требует соответствия высоким стандартам в отношении качества, положения на рынке, продукта, ноу-хау, а также информационной деятельности и отчетности. [2, 3]. Благодаря развитию информационных технологий существует возможность обработки и передачи информации в режиме реального времени при минимальных затратах. Именно поэтому повсеместно идет снижение цен на банковские продукты. Пример – реализация зарплатных проектов при помощи дебетовых карт. Если десять лет назад стоимость такой услуги для клиента-работодателя была значительна и доходила до нескольких процентов от суммы проводимых операций, то в настоящее время банки не только отменили в большинстве своем этот процент, но и предоставляют клиенту ряд дополнительных льгот. Кроме того, льготы даются держателям зарплатных карт, например, по ипотечному обслуживанию.

Высокая степень диверсификации услуг за счет развития инновационных продуктов

В настоящее время активные участники финансового рынка благодаря компьютерным технологиям получают возможность ознакомиться с новыми продуктами, потоками капитала и поведением конкурентов [4, 5]. Более того, практически во всех крупных фирмах и кредитных организациях существуют аналитические отделы, которые могут предоставить информацию о новых продуктах и услугах, появляющихся на кредитном рынке практически ежедневно.

Если говорить о банковских инновациях, то следует отметить, что понятие «инновация» еще совсем недавно ассоциировалось в банковской сфере с инвестиционными инструментами на рынке ценных бумаг, что обуславливалось широким распространением последнего в развитых странах. Кризис

ипотечных банков в 2007–2008 гг. был связан с низкой ликвидностью и ненадежностью ипотечных облигаций, выпускаемых банками со своеобразными дополнительными услугами или просто разумно звучащей аббревиатурой. [6]. Именно поэтому они тоже носили название финансовых инноваций.

Последовательными, подлинными финансовыми инновациями в более узком смысле оказались следующие продукты: облигации с «плавающей» ставкой выпуска 1976 г., свопы на рынке капиталов 1981 г., бумаги европейского рынка краткосрочных кредитов 1983 г., глобальное размещение акций и свопы в различных вариантах в 1980-е гг. Бескупонные облигации вошли в обращение несколько десятилетий назад. Деривативы наподобие опционов и фьючерсов известны практически сотни лет [6, 7].

Финансовая инновация – это новшество в данной сфере, результат создания новых методов, инструментов, видов операций, платежных систем и технических приемов, способствующих: улучшению работы соответствующих учреждений; ускорению финансовых потоков; улучшению финансирования предусмотренных расходов; снижению рисков и издержек; ускорению операций; повышению эффективности бизнеса¹.

Определим, что банковская инновация – это новая банковская технология, продукт или услуга, направленная на удовлетворение потребностей клиентов в изменяющихся внешних условиях, а также на повышение конкурентоспособности кредитной организации с минимально окупаемыми затратами на ее внедрение. Классификацию банковских инноваций провела Л.Р. Курманова, выделив экономические, научные, коммуникационные, психологические, организационные, сервисные, маркетинговые и прочие банковские инновации. Отметим, что для банковской инновации характерно изменение технологии подачи банковского продукта или услуги, а также самого вида этого продукта или услуги, что снижает необходимость ее классификации.

¹ Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Грязновой. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 367.

Причем банковской инновацией может также считаться ориентация банка на поддержку экологических проектов, то есть изменение социальной направленности банковской деятельности [8]. Следовательно, кредитные организации должны максимально диверсифицировать свою деятельность, быть восприимчивыми к инновациям и самостоятельно генерировать идеи в отношении новых продуктов и услуг, а также способов их размещения для того, чтобы удержаться в быстро меняющейся внешней среде.

Профессиональное управление риском

Глобализация, ИТ, финансовые инновации и современное управление портфелем за короткий срок сделали управление риском и оптимизационный менеджмент изощренными: риски распределяются, оцениваются, соединяются в новые, более эффективные комбинации и лимитируются. При этом они должны быть сосредоточены там, где их можно оценить, передать, поддержать, проконтролировать и определить степень допустимости риска [9–11].

Рациональное размещение капитала

Современные тенденции требуют новых подходов к размещению капитала, жесткую оценку рисков, в том числе и политических, если это касается отдельных стран или регионов [12, 13]. Кроме того, системный кризис показал, насколько необдуманное размещение ресурсов может привести к достаточно серьезным финансовым последствиям не только для отдельной кредитной организации, но и для банковской системы в целом, причем в глобальном масштабе.

Перечисленным возможностям противостоят следующие угрозы.

Во-первых, появление ранее неизученных факторов, оказывающих влияние на устойчивость банковской системы.

В современном мире существуют национальные и вненациональные причинно-следственные связи, которые оказывают существенное влияние на устойчивость

банковской системы: международные социально-политические события, природные катаклизмы, развитие социальных сетей, активизация средств массовой информации и их оценки и прогнозы, которые непосредственно воздействуют на поведение людей, демографические волны, террористические угрозы и т.п. [14, 15].

Все эти факторы практически мгновенно отражаются на устойчивости банковской системы. Например, одно неловкое замечание Дж. Сороса спровоцировало кризис 1997–1998 гг. А в XXI в. развитие социальных сетей может привести не только к массовым протестным явлениям, но и вызвать волну банковской паники.

Во-вторых, многообразие выбора.

Сегодня любому потребителю банковских услуг (предприятию или частному лицу) в сети Интернет предоставлен широчайший выбор кредитных организаций и банковских услуг практически во всех уголках земного шара. За ним остается право выбора, где размещать свои средства. Кроме того, получить банковскую услугу можно не выходя из дома или офиса. Именно поэтому большинство российских банков в настоящее время внедрили систему интернет-банкинга и личного кабинета пользователя.

В-третьих, усиление цепной реакции.

Наиболее актуальная информация (объективная или субъективная, позитивная или негативная) немедленно может привести к социально-психологическим цепным реакциям с соответствующим резонансом, реакциям «короткого замыкания» и нестабильности.

Так, вывешенная в Интернете негативная информация о каком-либо конкретном банке может привести к оттоку вкладов и, следовательно, к потере устойчивости кредитной организации.

В-четвертых, повышенный риск.

Глобальный рынок увеличивает возможность злоупотребления при использовании большого числа инструментов. Мгновенная выгода может быть получена за счет повышенного

будущего риска или каких-то обязательств. Естественно, несостоятельными окажутся не инструменты, а те, кто их использует. К принципиальным возможностям ограничения риска следует отнести: унифицированные требования к капиталу, организованные официальные рынки с определенными прозрачными правилами функционирования, объективные ограничения доступа. Необходимо повысить роль самодисциплины, контроля, ужесточения наказания в принципиальных случаях и т.п.

В-пятых, активизация деятельности иных финансовых институтов.

В настоящее время широкое распространение получают микрофинансовые организации. Сейчас они контролируются мегарегулятором в лице Банка России, однако их деятельность зачастую носит весьма рискованный и откровенно ростовщический характер. Вместе с тем деятельность микрофинансовых организаций получила распространение в Индонезии, Пакистане и ряде иных исламских стран. Часто такие организации предоставляют займы конкретным категориям населения (например, женщинам). И деятельность их весьма успешна.

Следует выделить требования к работе банка в рамках обеспечения диверсификации деятельности:

- ориентированная на требования рынка и индивидуализированная структуризация для различных областей деятельности с разными требованиями;
- операционное превосходство, контакт с клиентом, лидерство в работе с продуктом, размер капитала, преимущество величины;
- «прозрачность» затрат и прибыли по сегментам рынка, продуктам и клиентам;
- быстрые и самостоятельные решения, не подверженные давлению конкурентов;
- способность к инновациям, развитие продуктового ряда;
- умелое принятие риска благодаря «предпринимательской культуре свободного

пространства» для идей, инноваций и действий при своевременном и контролируемом ограничении риска;

- экономически оправданная, разумная и удовлетворяющая требованиям клиента стандартизация услуг;
- индивидуализация при высоком качестве обслуживания;
- высокий уровень квалификации персонала и менеджмента (критическая по существу, но конструктивная и коллегиальная совместная работа в группах);
- рациональное размещение капитала;
- содержательная и эффективная информация и коммуникации в рамках и вне организации.

Кроме того, активно выходят на рынок исламские банки, строящие свою деятельность на принципах партнерства и участия, и они могут составить конкуренцию традиционным банковским учреждениям. Например, в Казани успешно функционирует «Финансовый дом Амаль» и Центр партнерского банкинга, действующие по принципам исламского банкинга. Несмотря на то что по оценкам экспертов стоимость банковских услуг в таких банках выше, чем в традиционных², исламский банкинг находит своего клиента.

Отметим, что в октябре 2015 г. Банк России создал рабочую группу по изучению регулятивных и организационных механизмов и возможностей по предоставлению услуг исламского банкинга. «Подобные практики могут открывать дополнительные возможности по предложению финансовых услуг и привлечению в нашу страну инвестиций», – заявил тогда регулятор³. Можно сделать вывод о том, что банковский бизнес в настоящее время должен постоянно совершенствоваться, чтобы нейтрализовать угрозы и максимально использовать

² Матвеев М., Гатаулин Ф., Зарипова Г. Разрешенные деньги: сколько стоит исламское финансирование в Казани? URL: <http://realnoevremya.ru/today/27528>

³ Хабибрахимов А. В Казани откроется первый в России исламский банк. URL: <https://vc.ru/n/islamic-bank-russia>

имеющиеся возможности. Одно из направлений обеспечения устойчивости для кредитных организаций – диверсификация операций и даже изменение бизнес-модели. [16–21].

Однако потребность в диверсификации деятельности кредитной организации зачастую упирается в сложившуюся организационную структуру, которая не соответствует принципам клиенто-ориентированных технологий. Рассмотрим некоторые основные моменты построения организационных структур банков в целях выделения предложений по их модификации и адаптации при процессах диверсификации деятельности.

Линейно-функциональные структуры, ориентированные на выполнение конкретных кредитных, депозитных и других функций, действуют недостаточно скоординированно: каждое подразделение, непосредственно контактирующее с клиентами, концентрирует свои усилия на ограниченном участке узкоспециализированного обслуживания.

Решением данной проблемы может являться использование матричных организационных структур, которые выстраиваются по взаимосвязанным направлениям: региональная диверсификация, диверсификация клиентов, диверсификация продуктов.

Матричный вариант построения организационной структуры основан на использовании особого механизма взаимодействия функциональных служб банка с отдельными подсистемами, обеспечивающими продажи в регионах либо в отдельных клиентских или продуктовых сегментах рынка.

В зависимости от масштабов программ внутренняя структура управления (рис. 1) может включать в себя временные службы (специальные подразделения) для решения отдельных задач, например, разработки бюджета, планирования работ, проведения исследовательских работ и т.д.

Если во время реализации программы требуется сложное и длительное

взаимодействие между различными службами банка, то создается совещательный орган при ответственном исполнителе. Впоследствии, когда объемы продаж становятся стабильными, матричная структура служит основой формирования постоянных линейно-функциональных служб, обеспечивающих координацию деятельности в рамках запланированных объемов продаж. Таким образом, матричная структура достаточно эффективна при изменении модели ведения бизнеса и изменении операционной деятельности.

Следует отметить, что все типы клиентов рассчитывают на определенные качества конкурентоспособного банка:

- превосходство продукта, включая его ликвидность, эффективность работы, инновации;
- консультации по управлению риском, а также возможность взять на себя управление риском клиента;
- кредитные отношения как основные отношения для прочих продуктов;
- возможность быстрого принятия решений кредитной организацией;
- профессионализм и гибкость на высоком уровне;
- глобальная направленность с глобальными ориентирами (в основном для крупных универсальных банков);
- компетентный контроль всех видов деятельности.

Эффективность реализации стратегии диверсификации в коммерческом банке может оцениваться на основе соотношения полученного результата и суммарных затрат ресурсов организации с помощью прямых и обратных показателей:

$$\mathcal{E}_1 = \frac{P}{3};$$

$$\mathcal{E}_2 = \frac{3}{P},$$

где \mathcal{E}_1 – прямая эффективность затрат;

\mathcal{E}_2 – обратная эффективность затрат;

P – полученный результат, руб.;

Z – понесенные затраты, руб.

Диверсификация деятельности кредитной организации эффективна при выполнении следующих условий:

$$I_{\mathcal{E}_1} = \frac{P_1/Z_1}{P_0/Z_0} > 1,$$

где $I_{\mathcal{E}_1}$ – показатель прямой эффективности деятельности кредитной организации;

P_0, Z_0 – базовый результат и базовые затраты;

$$I_{\mathcal{E}_2} = \frac{P_1/Z_1}{P_0/Z_0} < 1,$$

где $I_{\mathcal{E}_2}$ – показатель обратной эффективности деятельности кредитной организации.

Показатели диверсификации могут быть рассчитаны по отдельному направлению деятельности (группе операций) либо по всей кредитной организации в целом. В качестве достигнутого результата выступает чистая прибыль.

Общая эффективность диверсифицированного банка может быть определена следующим образом:

$$\mathcal{E}_0 = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{\sum_{i=1}^n A_i},$$

где P_i – финансовый результат i -го подразделения;

A_i – активы i -го подразделения;

n – количество подразделений (разброс диверсификации).

Таким образом, общая эффективность диверсифицированного банка определяется отношением совокупного финансового результата к совокупным активам кредитной организации.

Эффективность от диверсификации операций бизнеса также может быть оценена по направлениям деятельности (группе операций). С этой целью рассчитывается коэффициент диверсификации:

$$K_{d_i} = \frac{\mathcal{E}_i}{\mathcal{E}_{cp}},$$

где K_{d_i} – коэффициент диверсификации бизнеса;

\mathcal{E}_i – эффективность диверсификации бизнеса i -го подразделения;

\mathcal{E}_{cp} – средняя эффективность диверсификации по банку.

Для того чтобы диверсификация операций в i -м подразделении была эффективной, K_{d_i} для i -го подразделения должен быть выше 1.

Однако диверсификация операций должна быть продуманной, а качество банковского продукта не должно вызывать сомнений у клиента. Требования к банковским продуктам могут находиться в рамках следующих стандартов:

- непрерывная индивидуализация для удовлетворения специфических финансовых потребностей клиентов;
- возможности ограничения риска (возможности обеспечения);
- создание новых продуктов и обеспечение их ликвидности;
- близость к рынку (речь идет не столько о географической близости, сколько о создании специализированного ноу-хау, обеспеченности капиталом и быстром принятии решений);
- взаимозависимость и взаимодействие услуг, включая страхование, с соответствующим корпоративным сервисом.

Безусловно, одним из моментов, обеспечивающих качество банковских услуг, является государственная гарантия прав кредиторов. Защита материальных интересов