

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РОЗНИЧНЫМ БИЗНЕСОМ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Статья посвящена управлению розничным банковским бизнесом с позиций системности. Показаны возможности и сложности применения системного подхода при управлении розничным банковским бизнесом, а также варианты его использования для решения практических управленческих задач в зависимости от выбранной стратегии.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** система, системный подход, стратегия, коммерческий банк, розничный бизнес, управление



**Гордейко Сергей Геннадьевич** — к. т. н., независимый эксперт, член Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности (г. Москва)

Российский банковский рынок появился сравнительно недавно и успел пережить несколько кризисов, мешающих его естественному развитию. Поэтому отечественные банки не успели пройти длинный путь эволюции методов управления, который их западные коллеги давно оставили позади. Они применяют весь спектр управленческих подходов, выбор которых определяется внешней средой и собственными возможностями, успешно решают коммерческие задачи текущего периода, но не всегда имеют возможность и желание заниматься оптимизацией управления в длительной перспективе.

В статье банк рассматривается как система, которой можно и нужно эффективно управлять. В качестве наиболее масштабного, сложного с точки зрения управления и затратного (что увеличивает важность успешного решения управленческих задач) вида банковской деятельности выбрана работа с физическими лицами.

Прежде чем перейти к описанию системного подхода к управлению банковской деятельностью рассмотрим применимость в этой сфере базовых научных понятий.

Определение банка официально регламентировано соответствующим федеральным законом в следующих выражениях.

■ «Кредитная организация — юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные настоящим Федеральным законом. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество».

■ «Банк — кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц» [16].

Принципы организации работы банка в учебнике банковского дела под редакцией О.И. Лаврушина сформулированы следующим образом:

- организация по функциональному признаку;
- принцип соответствия поставленным целям;
- принцип иерархии властных полномочий подразделений;
- обеспечение совместных и координированных действий;
- рационализация управления;
- обеспечение целостности и соответствия условиям окружающей среды;
- обеспечение контроля;
- регламентация деятельности персонала;
- обеспечение банка оперативной и достаточной информацией [13].

В качестве конечной цели формирования структуры банка в этом учебнике названо удобство управления всем комплексом банковской деятельности.

Использование понятий *системы* и *системного подхода* в науке и практике имеет весьма

продолжительную историю, и в зависимости от отраслей они могут трактоваться по-разному. Выделим наиболее подходящие с точки зрения проблематики данной статьи определения.

В «Энциклопедии кибернетики», изданной под руководством академика В.М. Глушкова, сформулирован тезис: «Поскольку математических моделей может быть сколь угодно много и все они определяются принятым уровнем абстрагирования, то нет и не может быть только одной формулировки для термина «система», т.к. определение этого термина в зависимости от принятого уровня абстрагирования является различным» [20]. Этот тезис хорошо иллюстрирует сложность терминологической составляющей любой науки.

Из множества определений понятия «система» хотелось бы выделить сформулированное в начале 1970-х гг. ученым-физиологом академиком П.К. Анохиным: «Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношения принимают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата» [4].

П.К. Анохин указывал на сложности применения математических методов анализа систем и опасность их упрощенного понимания в биологии. Для банка, являющегося сложным организмом и состоящего в том числе из людей, обладающих индивидуальными особенностями, это в высшей степени справедливо.

Решающая роль в поведении системы, по мнению П.К. Анохина, отведена результату:

- 1) какой результат должен быть получен;
- 2) когда именно должен быть получен результат;
- 3) с помощью каких механизмов должен быть получен результат;
- 4) как система убеждается в достаточности полученного результата [4].

По мнению П.К. Анохина, формирование системы подчинено получению определенного полезного результата, а недостаточный результат может привести к распаду системы и образованию

новой, с более совершенным взаимодействием компонентов. Результат, таким образом, является центральным фактором системы, ее неотъемлемым и решающим компонентом, инструментом, создающим упорядоченное взаимодействие между всеми ее составляющими.

Взгляды академика П.К. Анохина на функциональные системы получили развитие в работах других авторов.

По мнению В.А. Карташова, система — это функциональная совокупность материальных преобразований, известным образом вовлеченных в отношения содействия в создании некоторого устойчивого эффекта, определяющего действительную возможность получения для субъекта действия результатов, достаточно удовлетворяющих исходной (реальной) потребности [11]. Кроме того, по мнению автора, в работе системы проявляются три принципа.

1. Принцип функционального среза. В систему входят только те материальные образования и только в таких взаимоотношениях, которые имеют какое-либо значение для получения рассматриваемого эффекта или требуемого результата.

2. Принцип конкретности. Всякая система — это функционирование конкретной совокупности материальных образований, приводящее к конкретному эффекту, который зависит только от внутренних свойств рассматриваемой совокупности и ее частей, определяющих ее реакцию на конкретное внешнее воздействие.

3. Принцип функционального эквивалента. Система стремится к максимально эффективному достижению поставленных целей независимо от используемых для этого средств. С этой целью в ней могут замещаться любые элементы при сохранении общего функционала.

В зависимости от отрасли знаний и практического применения исследователи выделяют различные типы систем, среди которых для целей нашей статьи выделим организационную. *Организационная система* — это социальная (или социотехническая) система, осуществляющая сложную деятельность, направленную на удовлетворение

определенной социальной потребности (или решение определенной социальной проблемы) [18]. Автор этого определения, В.И. Франчук, перечислил также свойства фирмы как социальной системы. Она является искусственной организацией, каждый член которой работает по контракту (договору) и выполняет строго регламентированную деятельность, определенную должностными положениями и инструкциями. Тем не менее, помимо формальных отношений, в искусственных организациях существуют неформальные, которые иногда имеют не меньшее значение. Фирма должна быть устойчива по отношению не только к внешним, но и к внутренним факторам, среди которых главную роль играют социальные.

Современная фирма — это не только производственная система, удовлетворяющая потребности рынка, но и социальная система, удовлетворяющая потребности своих работников. При этом социальная составляющая фирмы имеет не меньшее значение, чем производственная, поэтому она должна обязательно найти отражение в функциях управления [18].

Приведем также определение организации. Это понятие часто воспринимается как синоним понятия «система»: *организация* — это сложная динамическая система, имеющая цель [1].

*Системный подход* — понятие, подчеркивающее значение комплексности, широты охвата и четкой организации в исследовании, проектировании и планировании [20]. При исследовании, проектировании и планировании реальных организационных систем он позволяет увидеть недостаточность, а часто и вредность чисто локальных решений, принятых в результате анализа небольшого количества существенных факторов. Системный подход опирается на известный диалектический закон взаимосвязи и взаимообусловленности явлений в мире и обществе, позволяя рассматривать изучаемые явления и объекты не только как самостоятельную систему, но и как подсистему более глобальной системы.

Методология системного подхода в биологии состоит из следующих этапов:

1) формализация (абстрагирование) — построение системы и определение для нее конструктивного задания;

2) дедукция — исследование свойств системы с использованием дедуктивных методов;

3) интерпретация — изучение смысла найденных (дедуктивными методами) свойств в контексте рассматриваемого биологического явления [4].

По мнению В.И. Франчука, системный подход основан на представлении о системе как о чем-то целостном, обладающем новыми свойствами (качествами) по сравнению со свойствами составляющих ее элементов [19]. Новые свойства, в частности, выражаются в способности решать новые проблемы или достигать новых целей. Для этого требуется определить границы системы, выделить ее из окружающего мира и затем перевести в желаемое состояние.

По мнению Т.А. Акимовой, системный подход — это подход, при котором любой объект исследования и управления рассматривается как целостная система, цели каждого элемента которой формируются исходя из ее предназначения [1].

Этапы применения системного подхода для задач управления представлены в работе В.М. Глушкова «Введение в АСУ».

1. Постановка задачи (проблемы): определение объекта исследования, постановка целей, задание критериев для изучения объекта и управления им.

2. Очерчивание границ изучаемой системы и ее первичная структуризация. На этом этапе вся совокупность объектов и процессов, имеющих отношение к поставленной цели, разбивается на два класса: собственно изучаемая система и внешняя среда.

3. Составление математической модели изучаемой системы, параметризация системы, задание области определения параметров, установление зависимостей между введенными параметрами.

4. Исследование построенной модели: прогноз развития изучаемой системы, анализ результатов моделирования.

5. Выбор оптимального способа управления [7].

Выполнение последнего этапа позволяет перевести систему в желаемое (целевое) состояние.

Теперь рассмотрим, что скрывается за понятием «управление». Ответ на этот вопрос можно получить из определения кибернетики, которое оказывается во многом синонимичным ему: «Кибернетика (греч. κυβερνητική — искусство управлять) — наука об общих законах получения, хранения, передачи и преобразования информации в сложных управляющих системах» [20].

Экономическая кибернетика определена как направление кибернетики, использующее ее методы и средства с целью исследования и организации процессов в экономических системах, которое изучает процессы сбора, накопления, хранения и переработки информации об экономических объектах и явлениях [20].

Согласно определению Т.А. Акимовой, *управление* — это процесс формирования и реализации целенаправленного воздействия на объект-систему, основанный на обратной связи, на информационном обмене между субъектом и объектом управления [1].

В управленческой модели С. Янга организация представлена как система, сохраняющая или увеличивающая поток благ, которые удовлетворяют различные потребности членов организации. В условиях конкуренции это может быть достигнуто, если эффективность организации (отношение входа к выходу) стремится к максимальной. Для этого она должна максимально быстро адаптироваться к внешним и внутренним изменениям. На данную способность влияет специфика процесса принятия решения, который состоит из десяти этапов.

■ Этап 1: определение целей организации.

■ Этап 2: выявление проблем в процессе достижения этих целей.

■ Этап 3: исследование проблем и постановка диагноза.

■ Этап 4: поиск решения проблемы.

■ Этап 5: оценка всех альтернатив и выбор лучшей из них.

■ Этап 6: согласование решения.

- Этап 7: утверждение решения.
- Этап 8: подготовка к вводу решения в действие.
- Этап 9: управление применением решения.
- Этап 10: проверка эффективности решения [21].

Основной частью системы управления организацией являются рациональные механизмы, определяющие ее цели, выявляющие проблемы на пути их достижения и позволяющие эффективно их решить. С. Янг предлагает два таких механизма.

Механизм согласования решений представляет собой процесс получения одобрения руководителей подразделений и рядовых работников. Оно необходимо, чтобы избежать проблемы субоптимизации, возникающей, когда отдельные руководители проводят собственную линию поведения, несмотря на возможные отрицательные последствия таких действий для других подразделений.

Механизм контроля предназначен для наблюдения за работой основного механизма решения проблем и механизма согласования, анализа их работы и поиска решений, улучшающих ее.

С. Янг указывает на психологические проблемы, возникающие при применении его модели. Среди перечисленных им для отечественной банковской практики характерна прежде всего бюрократия: построение организации как иерархической пирамиды командования и подчинения, а не как системы, решающей возникающие проблемы. К главным недостаткам бюрократической системы относится неполное выявление проблем и их решение в интересах отдельных лиц или подразделений, а не организации в целом, а также отсутствие механизма для совершенствования системы управления в целом.

Р. Акофф считает, что системам свойственно иметь желания и создавать возможности для их удовлетворения. Для этого необходимыми и достаточными являются следующие условия:

- постоянное повышение эффективности средств, с помощью которых можно достичь поставленных целей;

- непрерывное возрастание количества и доступности средств, которые следует использовать с наибольшей эффективностью;

- непрерывное ослабление противоречий между людьми.

Перспективное планирование представлено как разработка варианта желаемого будущего, для достижения которого с целью мобилизации усилий организации составляется идеальный план. В нем все аспекты достижения представляют собой совокупность взаимоувязанных проблем. Процесс управления определен как непрерывное решение негативных и позитивных задач. В первом случае устраняются помехи, во втором достигаются намеченные результаты [3].

Р. Акофф называет иерархическую структуру организации двухмерной и считает, что ей присущи следующие недостатки:

- между отдельными частями организации возникает не сотрудничество, а конкуренция;
- определение задач подразделений и изменение показателей качества затруднено из-за высокой степени взаимозависимости;

- присутствует сопротивление изменениям.

В качестве альтернативы предлагается многомерная организация, ориентированная на цели, а не на средства. Управление осуществляется посредством организации работы функциональных подразделений и разработки программ. Персонал таких подразделений относится к руководителям программ как к внешнему клиенту и подотчетен только непосредственному начальству [3].

В качестве эффективной и демократичной Р. Акофф предлагает кольцевую иерархическую структуру (циркулярную организацию). Его идея состоит в том, что каждое наделенное властью лицо (менеджер) должно руководить советом управления, в обязанности которого входят:

- планирование деятельности своей организационной единицы;
- формулировка политики своей организационной единицы;
- координация планов и политики организационной единицы следующего, более низкого уровня;

- интеграция своих планов и политики и планов и политики организационной единицы следующего, более низкого уровня с планами и политикой организационной единицы высшего уровня;
- принятие решений, влияющих на качество трудовой жизни участников совета;
- оценка результатов работы руководителя и (для некоторых советов) снятие его с должности [2–3].

По мнению Р. Акоффа, в системном подходе синтез предшествует анализу, что определяет три этапа метода:

- 1) идентификация целого (системы), частью которого является анализируемый предмет;
- 2) объяснение поведения или свойств целого;
- 3) объяснение поведения или свойств предмета по его роли или функции в содержащем его целом.

Характеристика системы зависит не столько от работы деталей по отдельности, сколько от их взаимодействия [2].

При анализе применимости к управлению банком научных работ и теорий невозможно оставить без внимания тему стратегического управления, детально проработанную И. Ансоффом. Согласно его определению, управление — комплексный процесс, направленный на решение проблем, который может быть представлен как отслеживание тенденций, постановка целей, понимание проблем и возможностей, диагноз, разработка и выбор альтернатив, составление программ и бюджетов, направление реализации и определение мер по выполнению [5]. Графически цикл управления представлен на рис. 1.

И. Ансофф выделяет два стиля организационного поведения: приростный и предпринимательский. Приростный образ действий направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее отношениях с окружением. Предпринимательская организация не подавляет изменения, а стремится к ним. Вместо реакции на возникшую проблему предвосхищаются будущие возможности и опасности, вместо частных решений ведется глобальный поиск

альтернативных способов, вместо одной генерируются многочисленные альтернативы, вместо поиска удовлетворительного варианта процесс принятия решений направлен на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Вместо того чтобы стремиться к сохранению прошлого, предпринимательская организация выступает за непрерывное изменение достигнутого состояния.

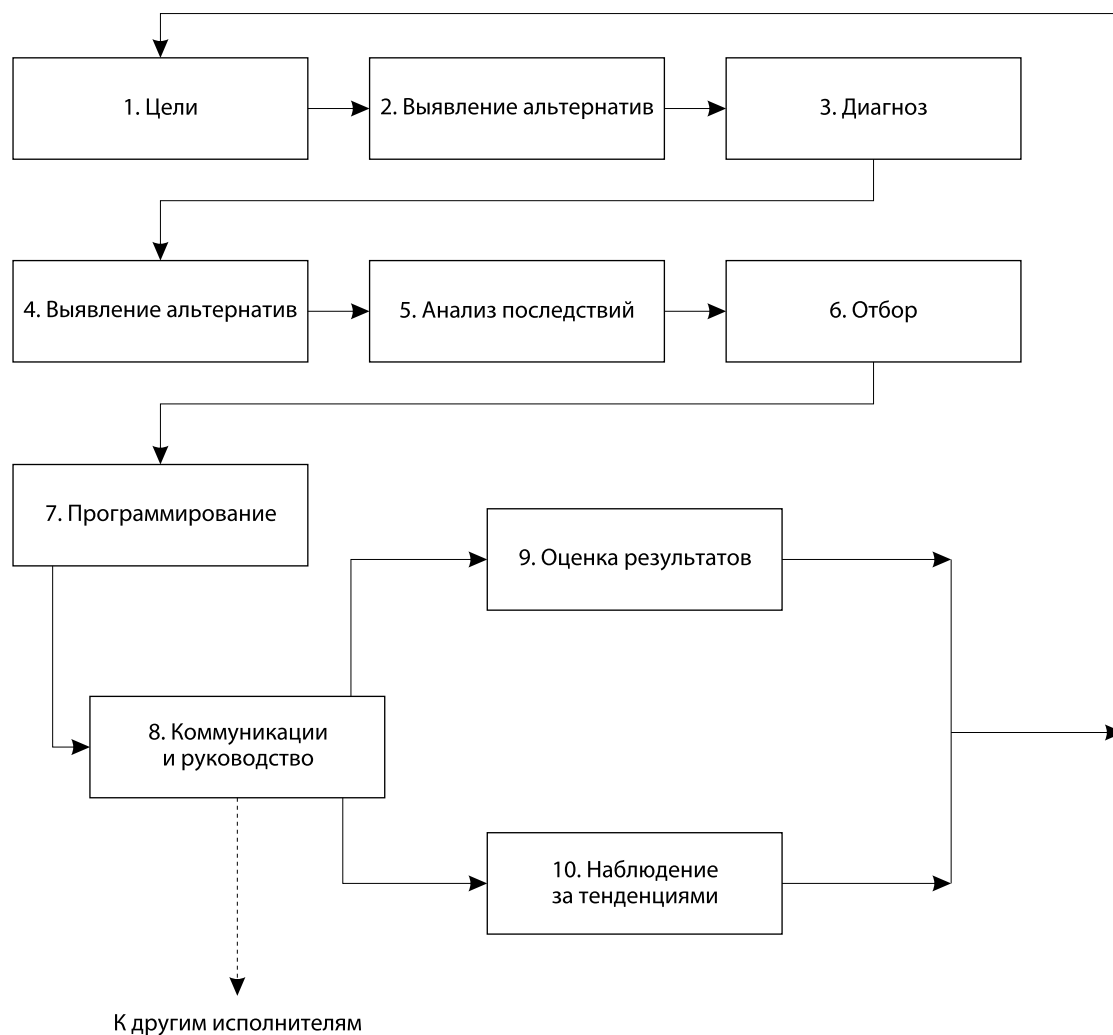
Внутри управляющей подсистемы имеются два основных режима управления: стратегическое и оперативное. Конечным продуктом оперативной деятельности является оказание услуг потребителям за вознаграждение, конечными продуктами стратегического управления — потенциал для достижения целей организации в будущем и структура, обеспечивающая чувствительность к изменениям внешних условий [5].

Тенденции проектирования организационных структур, предложенные И. Ансоффом, до сих пор актуальны для банковской отрасли. Перечислим важнейшие из них.

- Индивидуальное проектирование систем, а не использование типовых структур.
- Множественность систем управления в рамках одной организации. Ее подразделения создают свои собственные системы управления, обладающие двойной структурой: одна используется для хозяйственной деятельности, приносящей прибыль, другая — для стратегического развития.
- Тенденция по мере утверждения стратегического управления и системы управления рассматривать организационный потенциал как часть общего потенциала организации. Признание существования связи между структурой и системой управления в будущем должно привести к формированию их комбинированного образа.
- Учет социально-политической перспективы.
- Учет неопределенности и непредсказуемости.
- Представление систем в реальном временном масштабе.
- Гибкость систем.

По определению И. Ансоффа, *структура* — это упорядоченность задач, ролей, полномочий

Рис. 1. Цикл управления



и ответственности, посредством которой фирма осуществляет свою деятельность [5]. Цель структуры — поддерживать деятельность фирмы. Взаимосвязь типов организационного поведения (типов реакции) и основных структур приведена в табл. 1.

Еще одним важным определением, которое необходимо сформулировать, является определение *стратегической задачи* — предстоящего внутри организации либо за ее пределами события, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать своих целей. Порядок анализа стратегических задач приведен на рис. 2.

Один из главных практических выводов, которые позволяет сделать работа И. Ансоффа, — необходимость перехода от методов управления, эффективных в стабильный период (модель экстраполяции), к методам периода нестабильности, когда планирование и внедрение новых процедур проводятся параллельно. Стратегические реакции должны осуществляться в реальном времени с учетом даже слабых сигналов внешней и внутренней среды, так что руководству следует выстраивать управление как цикл решения проблем, постоянно и предметно управляя сопротивлением, в первую очередь внутренним.

В работе Дж. О'Коннора и И. Макдермотта «Искусство системного мышления» есть такая фраза: «Имея дело с системой, невозможно осуществлять

точечные изменения». Ее справедливость доказывают следующие характеристики систем.

■ Свойства систем — свойства целого. Ни одна из частей ими не обладает. Чем сложнее система, тем сложнее предсказать ее характеристики. Разделение целого на части — это анализ. С помощью анализа мы приобретаем знания. Соединение частей в целое — синтез. С помощью синтеза мы приобретаем понимание. Когда вы разбираете систему на части и анализируете ее, она теряет свои свойства. Чтобы понять системы, нужно наблюдать за ними в действии.

■ Система может обладать детальной сложностью — это означает, что она состоит из большого количества элементов.

■ Система может обладать динамической сложностью — это означает, что существует потенциально большое количество связей между ее частями, поскольку каждая из них может пребывать в нескольких различных состояниях.

■ Системы противятся изменениям, потому что их части взаимосвязаны, но небольшое воздействие на уязвимое место может стать причиной значительных изменений (принцип рычага) [14].

Из сказанного можно сделать следующие выводы.

1. Банк является социальной системой — разновидностью организационной, имеющей четкую направленность на результат (рис. 3). Розничный банковский бизнес — составная часть

**Таблица 1.** Взаимосвязь организационных структур и типов реакции

Организационная структура	Тип реакции
Функциональная	Производственная реакция (минимизация себестоимости)
Дивизиональная	Конкурентная реакция (оптимизация прибыли в близкой перспективе)
Матричная (матрица проектов)	Инновационная реакция (оптимизация разработки новых продуктов и стратегии в пределах стратегической зоны хозяйствования)
Множественная структура	Стратегическая реакция (создание условий для долгосрочного роста, прибыльности, преемственности, баланса различных стратегических зон хозяйствования)

Источник: [5].



Рис. 2. Анализ стратегических задач

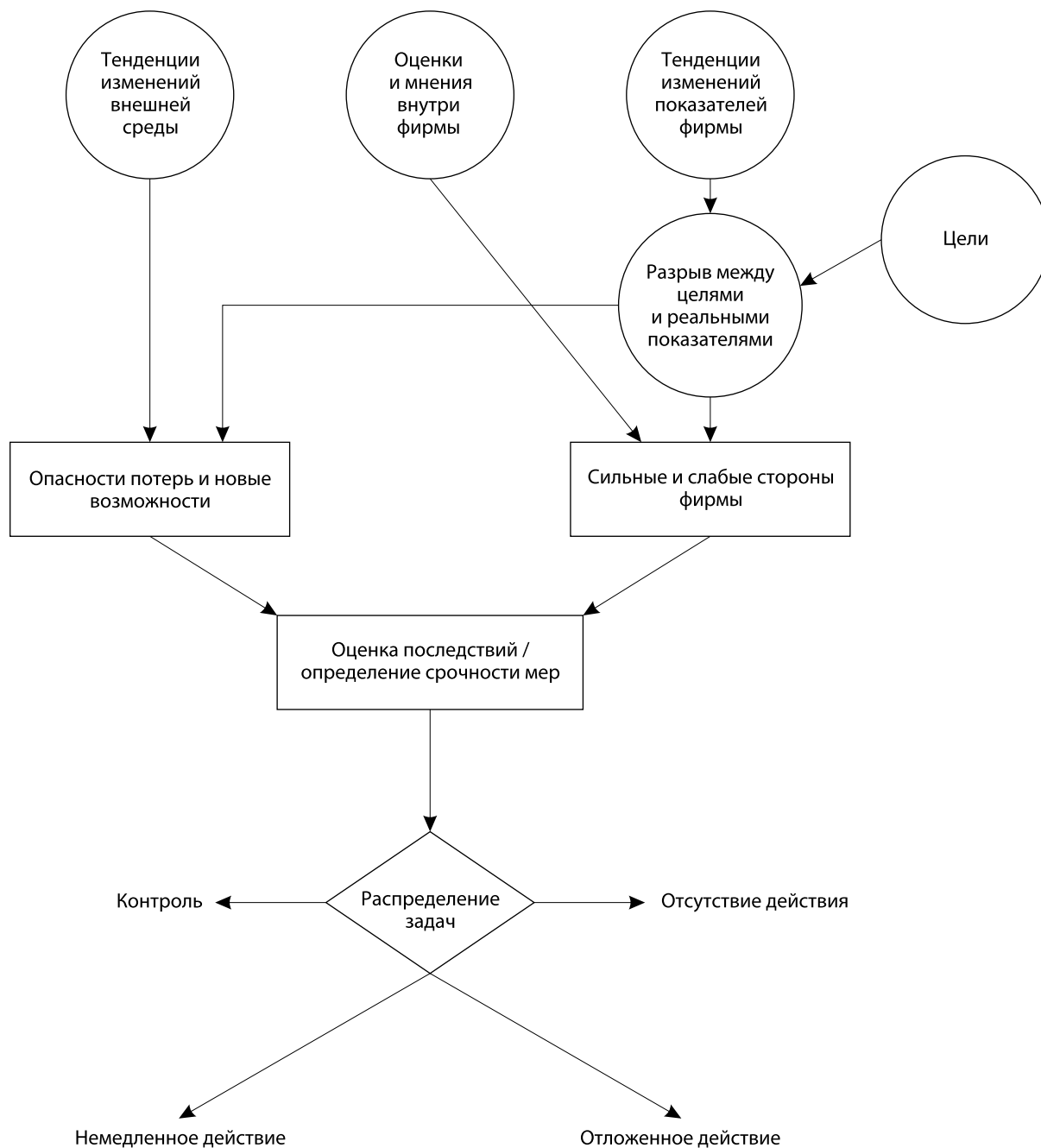
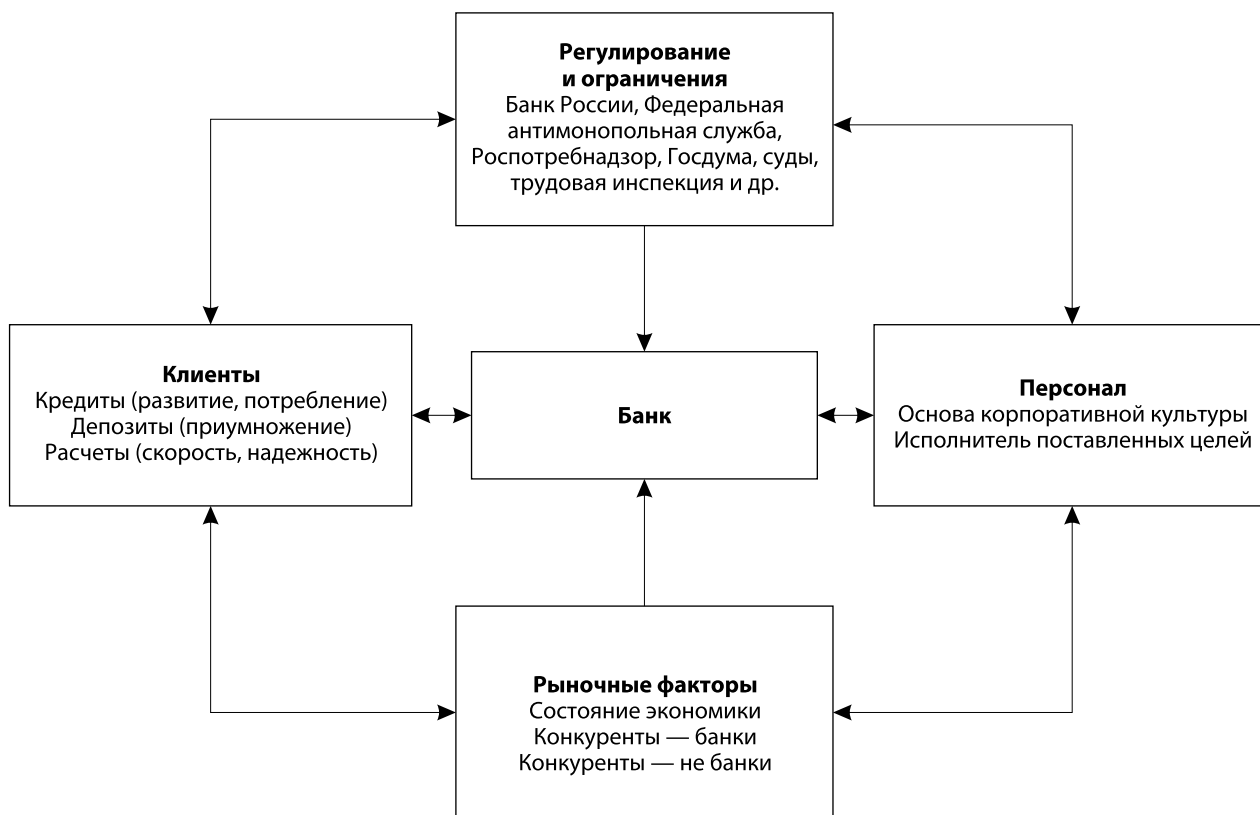


Рис. 3. Банк как социальная система



этой системы, поэтому к нему могут применяться те же методы анализа, что и к банку в целом.

2. Системный подход применим в качестве идеологической основы управления банком как системой.

3. Стратегическое управление применимо в качестве практической основы управления банком в целом и его розничным бизнесом в частности.

Применению системного подхода в управлении банком могут помешать некоторые факторы. Перечислим важнейшие из них.

1. *Отсутствие долгосрочной стратегии развития и, как следствие, короткий горизонт*

*планирования.* Ключевая характеристика системы — цель ее существования (миссия, стратегия). Однако некоторые коммерческие банки подходят к формулировке миссии формально и составляют ее из набора стандартных и формально правильных тезисов, таких как:

- предоставление каждому клиенту комплекса самых современных банковских продуктов и услуг;
- совершенствование уровня сервиса;
- клиенты как главная ценность банка;
- высокое качество предлагаемых продуктов;
- безупречная деловая репутация;
- выполнение обязательств перед клиентами.

Сведение миссии к формальным фразам приводит к тому, что руководители с ней не знакомы, горизонт планирования ограничивается одним календарным годом, а главной целью ежегодного плана является максимизация прибыли, хотя, по мнению американских специалистов, получение прибыли не может быть миссией компании [15]. Можно назвать несколько взаимосвязанных причин такого положения дел в российских банках.

- Внешние причины: частые кризисы и короткие периоды стабильного развития.

- Внутренние особенности банков в части структуры собственности: наличие у собственников другого, более доходного бизнеса и их участие в работе органов управления. Зачастую это приводит к постановке таких задач на текущий год, как: продать банк, купить банк, нарастить объем, увеличить прибыль. Такое положение дел приводит к экономии на штатных функциях и задачах управления.

- Сложность постановки стратегических целей в принципе и в связи с первыми двумя обстоятельствами.

Согласно положениям управленческой науки, определение целей организации — это процесс выработки решения [21]. Когда организация берет за новые задачи, ее цели должны меняться. Чем точнее они сформулированы и определены, тем легче выбрать средства их достижения. Если же цели организации не определены или неясны, то и линия ее поведения будет нечеткой: менеджеры вполне могут заменить цели организации своими собственными.

Формирование стратегического видения начинается с создания трех основных компонентов:

- миссия компании, определяющая ее положение в настоящий момент;
- долгосрочный курс, вырабатываемый на основе миссии и определяющий стратегический путь развития;
- четкая формулировка стратегического видения для получения поддержки от всех сотрудников компании [15].

2. *Противоречие внутренних целей различных бизнес-блоков банка и обеспечивающих подразделений.* Указанное обстоятельство прямо вытекает из отсутствия миссии и стратегии, что создает сложности в управлении банком как системой, имеющей общую цель. Как правило, подразделения банка развиваются неравномерно, поскольку исторически выстраивались как системы, нацеленные на свои собственные результаты и ведущие непрерывную борьбу за ресурсы. Налицо противоречие: подсистемы банка могут управляться как системы, но плохо сочетаться между собой, что мешает системному управлению организацией в целом.

3. *Периодически возникающая необходимость в ситуационном методе управления,* который в кризисное и околокризисное время оказывает существенное влияние на стратегию банка, что исключает мероприятия по достижению стратегических целей.

4. *Технологическая революция в банковской отрасли,* которая дает новые совершенные средства, но иногда становится самостоятельной целью развития, оттесняя истинные стратегические цели банка. Технологии являются одной из основных составляющих адаптивной части стратегии и не должны из средства превращаться в цель [15]. В книге Б. Кинга эта мысль сформулирована следующим образом: «Технологии — это средство достижения цели, но все больше они превращаются в средство получения прибыли. Каналы становятся все сложнее, а не проще. Вам нужно управлять потребителями независимо от каналов, которые они выбирают. Отделение не важнее всех остальных каналов, и не оно приносит вам самую большую прибыль. Поэтому рано или поздно придется решать, как урегулировать этот конфликт между каналами и ресурсами» [12].

5. *Увеличение давления социальной среды.* Сегодня от банков требуют одновременно осуществлять вклад в развитие экономики, стимулировать потребление, обеспечивать клиентам прибыли и надежность и проявлять к ним доброе отношение. Соответствовать таким высоким стандартам, разумеется, могут не все.

Представление банка как системы определяют связи, изображенные на рис. 4, и особенности самого процесса управления, описанные ранее. Подобная целостность является проявлением системного подхода, при котором стратегия является не внешним элементом, а составной частью системы.

На формирование стратегии могут влиять некоторые факторы, вызванные текущим состоянием банка как системы, а не целью, которой необходимо достичь:

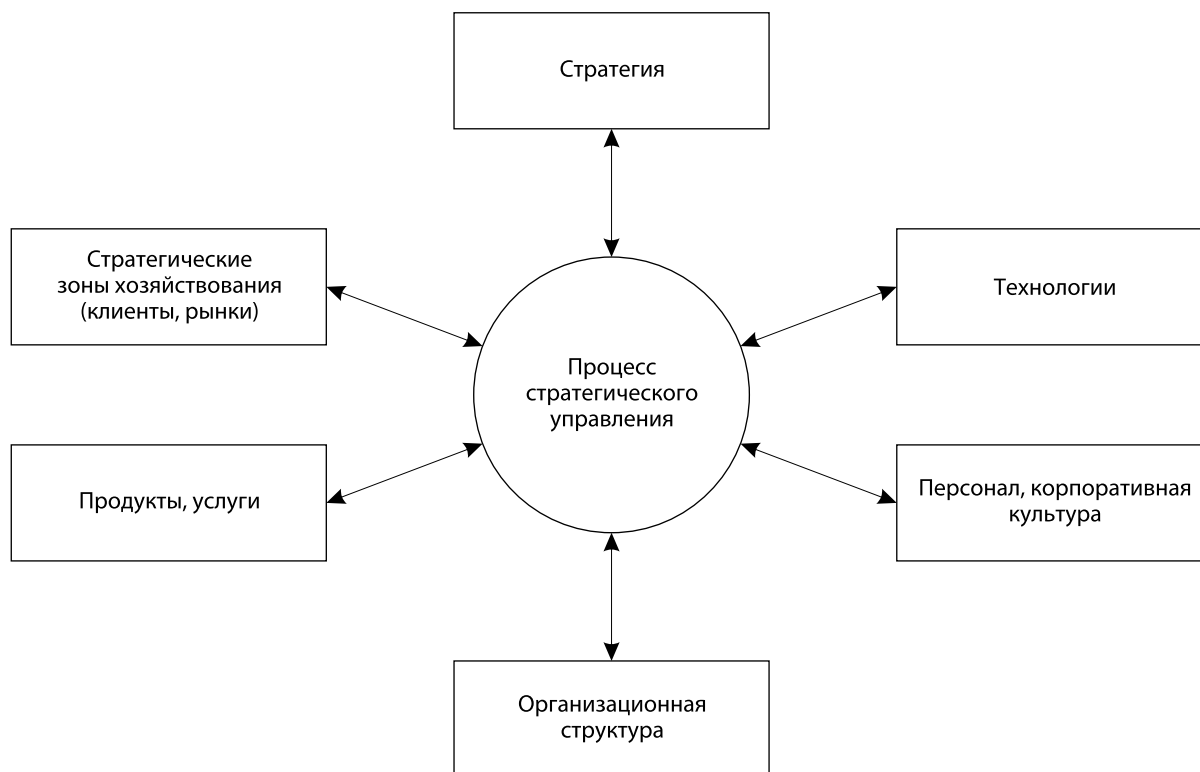
- клиентский — стратегия создается на основании имеющейся клиентской базы и сложившихся подходов к ее формированию;

- продуктовый — стратегия определяется на основании личных предпочтений высшего руководства, сформировавшихся субъективно, без соответствующего анализа;

- финансовый — стратегия определяется в зависимости от объема средств, выделяемых на развитие розничного бизнеса, и заданной, зачастую необоснованной, нормой рентабельности инвестиций;

- технологический — при формулировке стратегии в качестве основного принимается мнение, что наличие самых лучших технологий даст конкурентное преимущество, способное компенсировать все остальные проблемы;

Рис. 4. Банк как система



■ консалтинг — стратегия определяется на основе мнения привлеченных консультантов, которые должны устранить противоречия внутри компании, сформулировать, помочь принять и внедрить трудные решения [17].

Все эти факторы, безусловно, являются стратегически важными. Проблемы могут возникнуть только при чрезмерном влиянии одного из этих факторов в ущерб остальным.

Теперь рассмотрим несколько стратегий розничного бизнеса в коммерческом банке и соответствующих им бизнес-моделей.

*Первая стратегия:* розничный бизнес как основа для слияний и поглощений. Выбор подобной стратегии означает, что собственник коммерческого банка планирует за несколько лет резко увеличить размеры бизнеса благодаря достаточному объему собственных средств и возможности привлечения инвестиций от акционеров и финансовых рынков. Банк создает единую универсальную платформу розничного бизнеса с большими возможностями индивидуализации продуктов. Все вновь приобретенные банки переводятся на эту платформу за счет адаптации продуктов и миграции клиентов, при этом новые отделения присоединяются к единой системе управления. Каждое новое приобретение рассматривается как отдельный проект с несколькими стандартизованными этапами. При выборе этой стратегии происходит реализация следующих проектов:

- разработка технологической части платформы;
- разработка организационной части платформы;
- проекты приобретения, проходящие этапы анализа, адаптации, миграции, вовлечения в работу по единым правилам платформы;
- отработка действующей клиентской базы на предмет полного анализа, реструктуризации продуктов, дополнительных продаж;
- наращивание объема продаж на открытом рынке.

*Вторая стратегия:* розничный бизнес, нацеленный на привлечение клиентов и их удержание.

Банк, для которого выбрана такая стратегия, уже имеет универсальную линейку продуктов для частных лиц и точки продаж. Его главной стратегической задачей становится изменение отношений с клиентами от принципа «пришел — получил — ушел» к принципу «пришел — остался навсегда». Решение этой задачи должно сократить затраты на продажи, увеличить количество продуктов на одного клиента и продолжительность периода сотрудничества клиента с банком. Стратегия предусматривает внутреннюю перестройку розничного бизнеса в сторону клиентоцентричности. Перечислим основные проекты, выполняемые в ее рамках:

- разработка комплексной программы лояльности для частных лиц [8];
- полная ревизия и перестройка организации работы с клиентами;
- изменение информационных систем для обеспечения полноценной работы с клиентскими данными;
- перестройка концепции маркетинга;
- оптимизация внутренних процессов.

*Третья стратегия:* розничное направление ограничивается ипотекой. В этом случае функционал банка сужается до выдачи, обслуживания и рефинансирования ипотечных кредитов. Стратегия подразумевает регулярный выпуск на основе сформированного кредитного портфеля ипотечных ценных бумаг с целью привлечения денежных средств для выдачи новых кредитов (секьюритизация). Ставится задача проводить сделки секьюритизации ежегодно. Ипотечный бизнес является низкомаржинальным, и его эффективность зависит от качества и объема кредитного портфеля, находящегося на обслуживании, а также скорости его формирования. Первый этап стратегии заключается в оптимизации существующего бизнеса и включает следующие проекты:

- оптимизация системы продаж с целью увеличения объема выдаваемых кредитов [10];
- оптимизация подготовки и проведения сделок секьюритизации с целью сокращения времени и затрат;

■ оптимизация обслуживания кредитного портфеля с целью снижения издержек и потерь.

*Четвертая стратегия:* банк специализируется на кредитных картах. Стратегия заключается в создании высокотехнологичного монопродукта (группы продуктов), наращивании значительного объема производства, организации эффективного обслуживания клиентов. Цель стратегии — осуществление IPO (от англ. Initial Public Offering — первое публичное предложение, публичная продажа акций) и в дальнейшем полная продажа бизнеса. Стратегия рассчитана на 8–10 лет. Основные проекты первого этапа формирования бизнеса:

- разработка технологической платформы;
- разработка первой линейки особо привлекательных продуктов;
- организация подразделений обслуживания;
- продвижение бренда;

■ организация массового привлечения клиентов.

Возможные организационные структуры и варианты реализации продуктов, сервиса и продаж для всех упомянутых стратегий сведены в табл. 2. Более подробно продажа банковских услуг изложена в статье автора «Продажа финансовых услуг. Традиции и тенденции» [9].

Таким образом, системный подход как сложившийся метод успешно применяется для решения сложных управленческих задач в различных областях. Возможность и эффективность его применения в управлении розничным банковским бизнесом зависит от стратегии последнего. Если в ней прописаны цели деятельности организации и ожидаемые результаты, это дает возможности для применения методов стратегического управления, эффективных даже в условиях нестабильной экономической среды.

Таблица 2. Стратегии розничного банковского бизнеса

Стратегия	Организационная структура	Технологии	Продукты	Сервис	Продажи
Стратегия «слияния и поглощения»	Многомерная структура. Включает продуктовые, функциональные и рыночные структуры (сеть продаж и обслуживания). Каждое слияние и поглощение воспринимается как проект, для реализации которого формируется специальная команда	Высокий уровень технологий. Возможность управлять несколькими версиями продукта. Гибкая и быстрая настройка продуктов. Мощный и универсальный бэк-офис для обеспечения миграции клиентов из других банковских систем	Полная линейка банковских продуктов, обеспечивающая сохранение всех клиентов приобретаемых банков	Высокий уровень сервиса, соответствующий общепринятому. Акцент на онлайн-услугах для упрощения перевода клиентов на взаимодействие с новым контакт-центром	Все виды продаж финансовых услуг: реклама, партнерские продажи, прямые продажи, продажи при обслуживании. Особый акцент на работу в привычном для клиента отделении и прямые продажи для поддержания связи с клиентом
Стратегия «лояльность»	Многомерная структура. Проекты выполняются персоналом функциональных и привлеченных подразделений. Штатные проектные команды не создаются	Высокий технологический уровень. Особо развита аналитическая и оперативная работа с клиентскими данными. Реализована комплексная программа банковской лояльности	Полная линейка банковских продуктов. Реализация механизма формирования индивидуальных условий для каждого клиента	Особенно высокий уровень сервиса при всех формах общения клиента с банком. Развита сервисы предоставления преимуществ при оформлении банковских продуктов и расчетов в торговой сети	Все виды продаж финансовых услуг: реклама, партнерские продажи, прямые продажи, продажи при обслуживании. Акцент на преимуществах длительного взаимодействия с банком

Таблица 2. Стратегии розничного банковского бизнеса (продолжение)

Стратегия	Организационная структура	Технологии	Продукты	Сервис	Продажи
Стратегия «ипотека»	Функциональная структура. Каждое подразделение специализируется на выполнении определенных функций	Стандартный уровень технологий. Отсутствие средств онлайн-взаимодействия с клиентом	Полная линейка ипотечных продуктов за исключением кредитов, не соответствующих критериям рефинансирования	Акцент на организации кредитных сделок, удобство погашения кредитов, оказание в период действия кредитного договора дополнительных услуг, связанных с недвижимостью	Специфическая система продаж. Минимальное количество собственных отделений. Продажа по рекламе с четким закреплением клиента за сотрудником. Развитые партнерские продажи с помощью брокеров, риелторов и т.д. Привлечение других банков к выдаче кредитов по программе банка
Стратегия «кредитные карты»	<i>Первый вариант:</i> проектная (программно-целевая) структура. Деятельность рассматривается как совокупность проектов. Эффективна при небольшом их количестве. <i>Второй вариант:</i> матричная структура. Двойное подчинение в рамках функции и проекта	Высочайший уровень технологий. Хорошая интеграция с внешними сервисами в части предоставления услуг по пополнению кредитных карт и осуществлению денежных переводов	Узкая линейка карточных продуктов с высококлассным маркетинговым продвижением	Дистанционное взаимодействие с клиентом. Отсутствие сети отделений. Оперативное решение всех вопросов по телефону, через Интернет и мобильное приложение	Специфическая система продаж. Отсутствуют продажи в собственных отделениях. Сделан акцент на дистанционных продажах: прямые почтовые рассылки, заявки через сайт банка, партнерство с торговыми сетями и интернет-магазинами

## ЛИТЕРАТУРА

1. Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие. — М.: РУДН, 2010.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем / Пер. с англ. Е.Г. Коваленко. — М.: Мир, 1982.
4. Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем // Принципы системной организации функций. — М.: Наука, 1973. — С. 5–61.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
6. Вумек Дж. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Пер. с англ. С. Турко. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
7. Глушков В.М. Введение в АСУ. — Киев: Техника, 1974.
8. Гордейко С.Г. Банковская лояльность. Структура комплексной программы банковской лояльности для частных лиц // ПЛАС. — 2013. — №10(197). — С. 82–86.
9. Гордейко С.Г. Продажа финансовых услуг. Традиции и тенденции // Управление продажами. — 2013. — №5. — С. 280–290.

10. Гордейко С.Г. Трехсторонняя модель привлечения клиентов в области ипотечного кредитования в универсальном коммерческом банке // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2013. — №2. — С. 118–128.
11. Карташов В.А. Система систем. Очерки общей теории и методологии. — М.: Прогресс-Академия, 1995.
12. Кинг Б. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг / Пер. с англ. М. Мацковской. — М.: Олимп-Бизнес, 2012.
13. Лаврушин О.И., Мамонова И.Д., Валенцева Н.И. и др. Банковское дело: Учебник / Под ред. О.И. Лаврушина. — 8-е изд. — М.: Кнорусс, 2009.
14. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Пер. с англ. Б. Пинскера. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
15. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Вильямс, 2009.
16. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности». — М.: Омега-Л, 2013.
17. Фелан К. Простите, я разрушил вашу компанию: почему бизнес-консультанты — это проблема, а не решение / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
18. Франчук В.И. Основы общей теории социального управления. — М.: Институт организационных систем, 2000.
19. Франчук В.И. Основы построения организационных систем. — М.: Экономика, 1991.
20. Энциклопедия кибернетики: в 2-х томах / Под ред. В.М. Глушкова. — Киев: Главная редакция Украинской советской Энциклопедии, 1974.
21. Янг С. Системное управление организацией / Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. — М.: Советское радио, 1972.