О сущности банковских бизнес-моделей*

© 2014 Корол□в Олег Геннадиевич
доктор экономических наук
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский просп., д. 49
член совета директоров ООО «КБ "Экономикс-банк"»
E-mail: ogkorolev@gmail.com

Рассматривается модель ведения бизнеса коммерческого банка в качестве инструмента реализации банковской стратегии развития. Изучение подходов зарубежных и российских авторов к формулированию содержания понятия бизнес-модели организации позволило выделить наиболее часто присутствующие параметры при определении сущности бизнес-модели. Определено, что бизнес-модель кредитной организации следует рассматривать комплексно, не ограничиваясь только внутренними бизнес-процессами, а учитывая взаимосвязи организации с внешней средой и, в первую очередь, со своими клиентами. Предложенное декомпозиционное представление взаимосвязи стратегии развития и модели ведения бизнеса кредитной организации обусловливает взаимное влияние модели ведения бизнеса и стратегии развития банка.

Ключевые слова: бизнес-модель банка, стратегия развития банка, концепции стратегического управления.

Учитывая современные реалии интеграции России в мировое экономическое пространство, где факторы национальной специфики ведения бизнеса дают лишь относительно краткосрочные преимущества, представляется, что для отечественных коммерческих банков понимание достоинств и резервов усиления ресурсной концепции стратегического управления, а также концепции динамических способностей является насущной потребностью[1]. Сегодня знания, организационные компетенции, бренды, технологические ноу-хау и другие нематериальные активы уже стали основой конкурентной дифференциации во многих отраслях экономически развитых стран и обозначились в этой роли на быстроразвивающихся рынках России и других государств. Все чаще встроенные в организацию управленческие компетенции, а не доступные на рынке ценные физические и материальные ресурсы оказываются залогом отличительных преимуществ организаций в борьбе как с иностранными, так и с отечественными конкурентами.

Следует принимать во внимание и тот факт, что ряд российских кредитных организаций обходится без реальных, а не формальных стратегий и стратегического управления как такового, функционируя на протяжении достаточно длительного времени путем использования принципа поддержания динамического равновесия со своим окружением. В отсутствие представлений о будущем положении изменения, происходящие в таких организациях, согласуются с общим направлением изменений в их окружении. В организациях, функционирующих на базе стратегического управления, развитие происходит революционно, тогда как в организациях, не имеющих четко сформулированной стратегии, развитие имеет эволюционный характер. Однако, как показывают исследования зарубежной и отечественной практики функционирования коммерческих организаций, приспособление под изменения внешнего окружения и эволюционный рост в результате приспособления часто заканчиваются конфликтом между организацией и ее окружением из-за того, что очередное приспособление под изменения в окружении становится для организации более дорогостоящим делом, чем изменение самого окружения.

Несмотря на то, что в современном хаотично меняющемся организационном окружении парадигма стратегического управления сама по себе не является панацеей и не гарантирует успешного организационного развития, она привносит в управление организацией определенную целесообразность. Согласно современным концепциям стратегического управления, ни разработка и осуществление эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения невозможны, если у организации нет функционирующего механизма обучения и управления организационными знаниями. При этом успех сопутствует тем организациям, чьи стратегии нацелены на активное использование их внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения, а не для простого приспособления к нему.

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета 2013 г.

Для российских коммерческих банков в современных условиях это имеет особое значение, поскольку для расширения числа потенциальных потребителей услуг и получения за счет этого дополнительных доходов банкам самим необходимо формировать спрос на услуги, находить варианты воздействия на клиентов, склоняя их к принятию решений о взаимовыгодном сотрудничестве[2].

Умение регулировать процессы потребительского поведения на рынке, формировать потребности, управлять клиентским спросом является сегодня одним из основных факторов, способных обеспечить конкурентоспособность коммерческого банка, а следовательно, и эффективность его деятельности. Задача эта достаточно сложная, учитывая исторически сложившееся недоверие к российской банковской системе, объективную природу потребностей и не всегда рациональные мотивы потребительского поведения. Тем не менее повышение эффективности банковской деятельности в отечественной практике путем формирования и наиболее полного удовлетворения интересов и спроса потребителей существенно сглаживает противоречие между ее экономической и социальной составляющими, поскольку стремление к максимизации доходов и прибыли через удовлетворение потребительского спроса в конечном счете ведет к повышению благосостояния всего общества. Банк оправдывает свое существование не только пользой и выгодой для своих акционеров, менеджеров и персонала. Его истинные назначение и цель деятельности находятся вне самого банка и определяются выполняемыми им функциями по отношению к тем, кто пользуется банковскими продуктами, т.е. к окружающему его обществу, региону, государству. Безусловно, экономическое развитие страны не может быть результатом деятельности отдельно взятого банка, но на уровне сегмента рынка, региона роль банка в прогрессе улучшения качества жизни населения может быть значительной. И эта роль тем больше, чем эффективнее работает банк.

Поскольку ритм и условия функционирования кредитных организаций сегодня сильно отличаются от существовавших даже десять лет тому назад, постольку современные банковские стратегии должны базироваться не только на изучении внешних возможностей, угроз и развитии сильных сторон как основы конкурентных преимуществ, но и на познании и развитии своего внутреннего потенциала и стремлении так изменить свое внешнее окружение, чтобы внутренний потенциал получил максимальное выражение и востребование[3]. Те кредитные организации, которые избирают пути реализации пассивных стратегий или эволюционного “приспособленческого” развития, рискуют вскоре оказаться в организационном вакууме, поскольку может статься, что во внешнем окружении не будет соответствующей им ниши. Следовательно, как уже указывалось, чтобы сохранить себя и обеспечить себе условия для эффективной деятельности, кредитная организация должна не только постоянно подстраиваться под изменения в своем окружении, но и активно воздействовать на него с целью обоснования и утверждения представлений о своей функциональной полезности.

В данной связи стратегическое управление в современных кредитных организациях можно определить как проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа организации и на ее динамических организационных способностях к обновлению своей обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам преимуществ модели ведения бизнеса с учетом изменений внешней среды. Стратегия развития современного коммерческого банка может быть представлена в виде непрерывного инновационного процесса совершенствования его деятельности, направленного на достижение стратегических целей, обеспечение конкурентных преимуществ и развитие банка за счет применения современных банковских и информационных технологий, повышения качества организации деятельности, банковских продуктов и менеджмента (рис. 1).

По содержанию стратегия развития банка представляет собой описание обобщенной картины предстоящего функционирования банка, его долгосрочных действий и способов адекватной реакции на постоянно меняющиеся условия внешней и внутренней среды. Текущее состояние банка можно описать некой совокупностью внутренних и внешних параметров, определяющих ход процессов, происходящих в данный момент в банке. Множество параметров банка в различные моменты времени образует пространство состояний банка. Следовательно, будущую деятельность и развитие банка можно описать как смещение в пространстве его состояний. В таком случае стратегическое управление на уровне отдельно взятого коммерческого банка можно представить себе в виде постоянного процесса анализа влияния различных внешних и внутренних факторов на параметры его деятельности, принятия и реализации управленческих решений по корректировке влияния этих параметров для достижения целей деятельности банка.

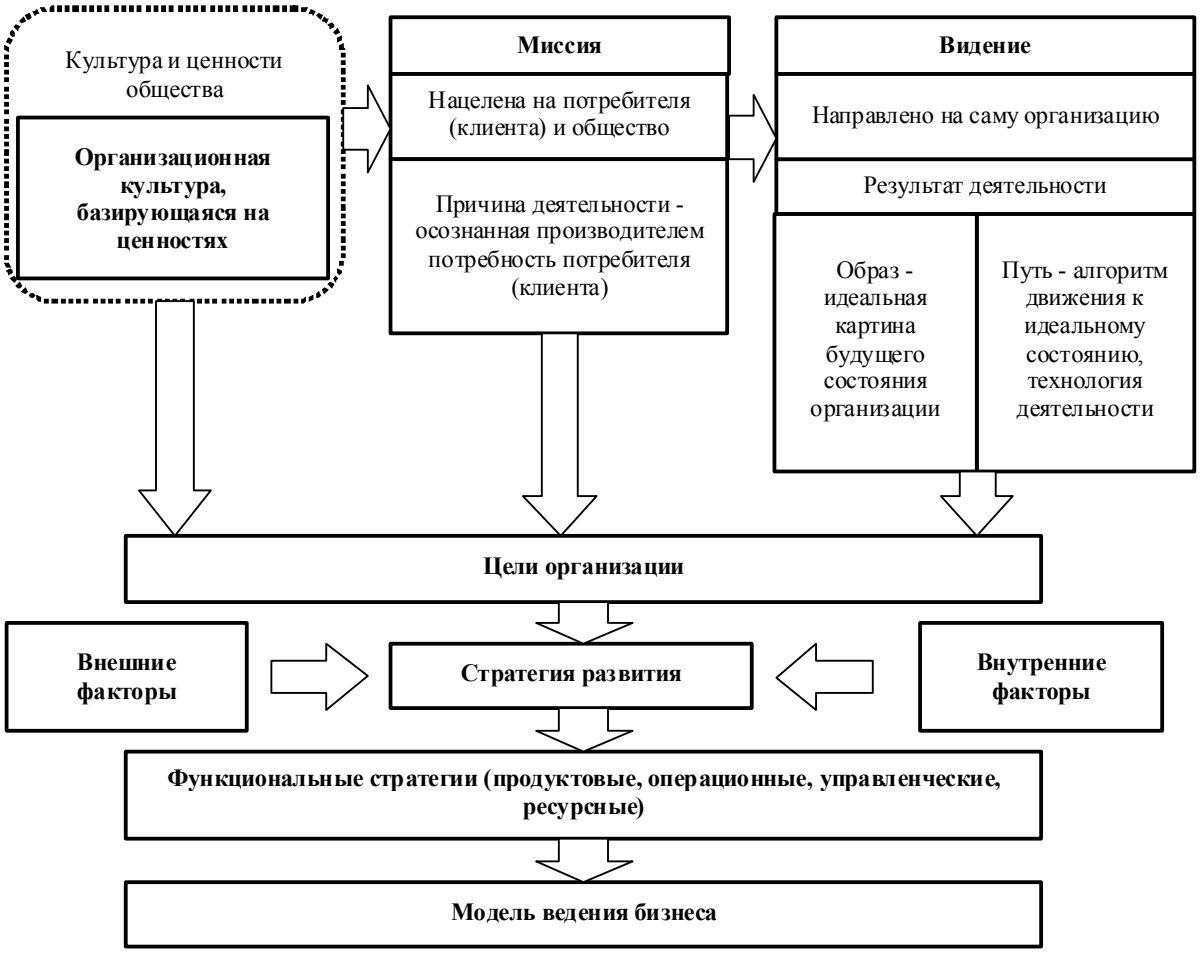

Рис. 1. **Схема взаимодействия отдельных аспектов формирования стратегии развития кредитной организации**

Сам процесс разработки стратегии предполагает органическую увязку внутренних возможностей коммерческой организации с ее положением на обслуживаемых ею рынках. В данной связи при разработке стратегии развития коммерческого банка особое внимание должно быть уделено формулированию центральной идеи, будущему состоянию коммерческого банка. Это возможно путем соединения стратегии развития коммерческого банка с прогнозируемой и ожидаемой бизнес-моделью банка.

Приводимый в таблице краткий обзор понимания сущности бизнес-моделей авторами различных литературных источников, посвященных этой тематике, показывает, что определение термина "бизнес-модель" эволюционировало, раскрывая различные аспекты составляющих элементов.

Рассмотрение видения и определений разных авторов позволяет выделить два подхода к характеристике бизнес-модели:

1) рассматривающий бизнес-модель внутри организации и акцентирующий внимание на соответствующих бизнес-процессах;

2) определяющий бизнес-модель по отношению к внешней среде организации и фокусирующийся на создаваемой ценности для внешних контрагентов (клиентов, потребителей, покупателей).

Вместе с тем в большинстве приведенных в таблице определений звучат четыре параметра бизнес-модели: ценность для потребителей, способ получения дохода, ключевые процессы и ключевые ресурсы.

Что касается определений бизнес-моделей именно банковской деятельности, то в отечественной литературе пока крайне мало публикаций и, тем более, исследований на эту тематику. И имеющиеся упоминания бизнес-моделей банков носят ограниченный характер, сводя бизнес-модель банка к описанию его бизнес-процессов и к вопросам менеджмента качества. Так, в одной из редких отечественных монографических публикаций, где упоминаются банковские бизнес-модели - в работе "Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг", - Р.А. Исаев дает следующее определение: "Бизнес-модель банка содержит

Определения сущности бизнес-моделей различными авторами

№ п/п	Авторы подхода	Характеристики определения бизнес-модели
1	Paul Timmers[1]*	Бизнес-модель - совокупность продуктов, услуг и информационных потоков, включающая описание различных участников бизнес-процессов, их ролей, потенциальных выгод, а также описание источников получения прибыли. Чтобы понять, как компания реализует свою бизнес-миссию, необходима маркетинговая модель, которая является комбинацией бизнес-модели и маркетинговой стратегии субъекта бизнеса
2	Jane Linder, Susan Cantrell[2]*	Бизнес-модель - базовая логика организации в создании ценности с разграничением трех типов моделей: компоненты бизнес-модели, реально действующий бизнес и модели изменений
3	Jaap Gorgijn, Hans Akkermans[3]*	Как в исследовательских работах, так и в реальной предпринимательской деятельности термин "бизнес-модель" часто смешивается с термином "модель бизнес-процессов". Данный факт приводит к тому, что бизнес-модель описывают с помощью диаграмм деятельности, составленных на универсальном языке моделирования (UML), или сетей Петри, но это неправильное понимание, и бизнес-модель говорит нам не о процессах, а об обмене "ценностью" между участниками бизнес-процессов. Неспособность понять это разделение ведет к принятию неправильных бизнес-решений и неадекватным требованиям бизнеса
4	Peter Weill, Michael Vitale[4]*	Бизнес-модель - описание ролей и взаимоотношений между потребителями, клиентами, партнерами и поставщиками с указанием основных потоков продуктов, информации, денежных средств и выгод для участников бизнес-процессов
5	Richard Hawkins[5]*	Бизнес-модель - коммерческая взаимосвязь между предприятиями и продуктами и (или) услугами, которые оно предоставляет на рынке. Данный способ структурирования различных потоков расходов и доходов позволяет организовать бизнес так, чтобы он стал жизнеспособным, т.е. смог существовать за счет генерируемой им прибыли.
6	Адриан Сливоротски[6]*	Модель бизнеса - это то, как компании выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами, а для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Бизнес-модель компании - это комплексная система действий и взаимоотношений
7	Лари Босиди, Рам Чаран[7]*	Бизнес-модель - процесс живого, основанного на реальности мышления, наделенного на понимание специфики бизнеса как единого механизма. Эффективная бизнес-модель требует адаптации и гармонизации внешнего окружения, корпоративных целей и внутренних возможностей компании посредством итерации
8	Марк Джонсон, Клейтон Кристенсен, Хенинг Кагерманн[8]*	Бизнес-модель формирует четыре взаимосвязанных элемента: потребительская ценность продукта, формула прибыли, ключевые ресурсы и ключевые процессы. Самый важный элемент - потребительская ценность продукта, поэтому компания должна понять, что нужно людям, какую "работу" выполняет для них продукт компании и как удовлетворить эту потребность с выгодой для компании (внятная модель инновационного процесса). Следующая составляющая бизнес-модели - формула прибыли или схема, показывающая как компания получает доходы, предлагая нужные потребителям продукты и услуги. Составляющими формулы прибыли являются модель доходов, структура затрат, модель валовой прибыли и скорость оборота ресурсов. Оставшиеся составляющие бизнес-модели - ключевые ресурсы и процессы - определяют, каким именно образом будет создан продукт, выполняющий нужную потребителям функцию
9	Котельников В.Ю.[9]*	Бизнес-модель - метод устойчивого ведения бизнеса, который превращает исходные данные - ресурсы, способности компании и инновации - в экономические результаты. Бизнес-модель компании строится с учетом разнообразных компонентов бизнеса - это стратегии, экономики и финансов, маркетинга и конкуренции, предпринимательства. Акцент на предложении потребительской ценности, месте компании в цепочке создания стоимости и модели создания прибыли с добавлением к ним стратегических компонентов (стратегии роста и конкурентной стратегии) и компонента сегментации рынка. Бизнес-модель отличается от стратегии компании, которая смотрит дальше и фокусируется на других задачах
10	Генри Чесбро[10]*	Бизнес-модель - это полезная общая конструкция, необходимая для того, чтобы состыковывать идею и технологию с их экономическими результатами. Важными характеристиками являются масштаб инвестиций для поддержки бизнес-моделей и степень открытости модели
11	Исаев Р.А.[11]*	Бизнес-модель - формализованное описание (например, графическое или табличное) определенного аспекта или сферы деятельности предприятия.
12	Александр Остервальдер, Ив Пинье[12]*	Бизнес-модель обосновывает то, как компания создает, доставляет и реализовывает ценность. Концепция предполагает описание бизнес-модели через девять блоков, которые показывают логику того, как компания зарабатывает деньги: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек. Эти девять блоков объединены в четыре бизнес-области: клиенты, предложение (товар или услуга), необходимая инфраструктура и финансовая жизнеспособность. Бизнес-модель является планом того, как стратегия компании должна реализовываться в рамках ее внутренних структур, процессов и систем

успешные практики и решения, модели, документы, регламенты по основным областям менеджмента и бизнес-инжиниринга в банке: стратегия и BSC / KPI, бизнес-процессы, организационная структура и персонал, методология и банковские продукты, качество и ISO 9000, регламентация и документооборот, системная архитектура, многое другое"[4].

Представляется, что бизнес-модель организации необходимо рассматривать комплексно, не ограничиваясь только внутренними бизнес-процессами, а учитывая взаимосвязи организации с внешней средой и, в первую очередь, со своими клиентами (покупателями, потребителями).

Под моделью банковского бизнеса следует понимать генеральную схему организации деятельности банка и его составных частей, обрисовывающую внутренние и внешние взаимодействия, осуществляемые для удовлетворения запросов клиентов, порядок комбинирования ресурсов и определения целевых рыночных сегментов, механизмы извлечения экономических выгод из проводимых операций и управления стоимостью банка. Подобный подход обусловлен современными концепциями стратегического управления, исходящими из того, что в текущих условиях конкуренция осуществляется между бизнес-моделями организаций, а конкуренция в сфере продуктов - лишь ее внешнее проявление[5], поскольку не продукты, а процессы их создания способны приносить организациям долгосрочный успех.

Бизнес-модель должна позволять производить необходимые корректировки путем включения в нее новых составных частей, приоритетных направлений деятельности. В этом случае модель выступает в качестве инструмента по достижению целевых установок функциональными подразделениями коммерческого банка. Стратегия развития, содержащая модель ведения бизнеса коммерческого банка, обеспечивает получение представления о будущем состоянии банка, с одной стороны, и возможность внесения изменений в стратегию развития коммерческого банка - с другой. Следовательно, включение модели открытого типа в стратегию развития коммерческого банка обеспечивает возможность изменений направления развития с учетом тенденций финансового рынка, в том числе связанных с процессами глобализации, но с сохранением общего стратегического направления развития банка (рис. 2).

Стратегия развития коммерческого банка опирается на системы количественных и качественных показателей развития, отражающихся в финансовых планах, маркетинговой политике, информационно-технологической концепции развития, кадровой политике, отправными точками для создания и корректировки которых являются функциональные стратегии. Следует отметить, что на практике возможна ситуация, когда коммерческий банк имеет отдельные функциональные стратегии или планы с описанием отдельных показателей работы без системного представления банка и занимаемой им позиции, а также без согласования отдельных параметров различных функциональных стратегий. В этом случае можно полагать, что коммерческий банк не имеет стратегии или же имеет ее формальное описание, представляющее собой набор отдельных перспективных мероприятий, реализация которых не соответствует условиям развития как самого банка, так и среды, в которой он функционирует.

Стратегия развития коммерческого банка должна обеспечивать согласование отдельных функциональных подстратегий коммерческого банка, что возможно в том случае, если стратегия развития содержит описание бизнес-модели коммерческого банка - комплексного представления о моделируемом объекте, точно идентифицирующего его деятельность, отвечающего требованиям времени, соответствующего актуальным представлениям о банковском бизнесе и позволяющего коммерческому банку достигать поставленных целей.

На рис. 2 показано взаимное влияние модели ведения бизнеса и стратегии развития банка. В классическом подходе Альфреда Чандлера, сформулированном на доаналитическом этапе развития теории стратегического управления, предполагалось, что стратегия должна определять структуру организации и все вопросы внутренних взаимодействий[6]. Однако развитие теории и ее подкрепление эмпирическими данными показывает, что во многих организациях наблюдается обратная зависимость. Представления менеджеров о конкурентной среде, структура организации, система внутренних взаимодействий, подходы к оценке результатов деятельности - все это оказывает влияние на фактическую реализацию той или иной стратегии развития, а значит, и модель ведения бизнеса оказывает свое влияние на стратегию развития[7]. Отделение стратегии от процесса достижения результатов нецелесообразно, поскольку стратегия представляет собой продуманные решения о направлениях деятельности и о соответствующих им цепочках создания ценности М. Портера, реализующихся в рамках бизнес-модели банка[8]. В современной конкурентной борьбе на рынке использование банком возможностей, предоставляемых внешней средой, скорее, связано с краткосрочными

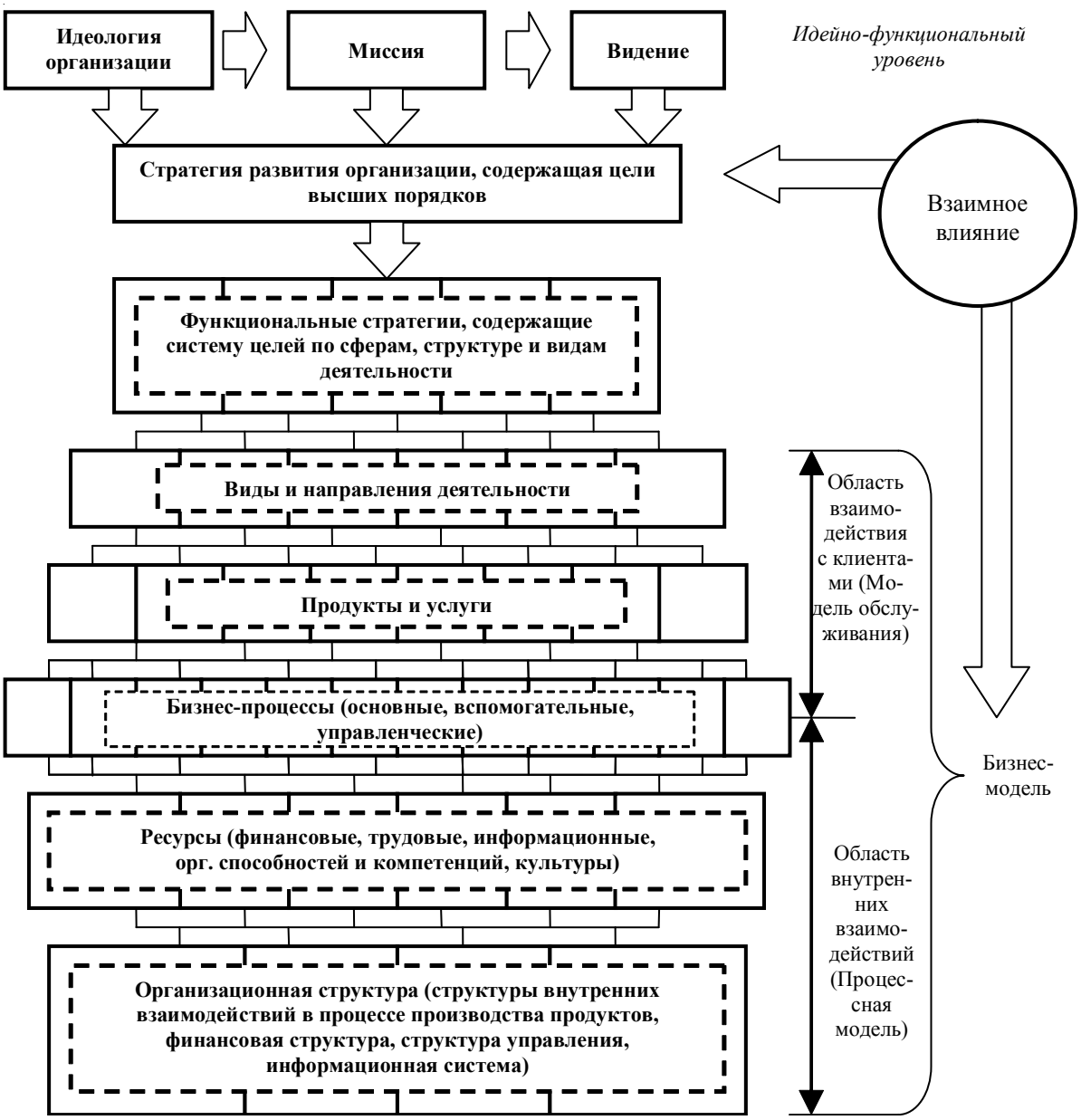

Рис. 2. **Декомпозиционное представление взаимосвязи стратегии развития и модели ведения бизнеса кредитной организации**

преимуществами, в то время как долгосрочные преимущества связаны больше с внутренними, качественными резервами роста и развития.

---

[1] *Королев О.Г.* Управленческие аспекты повышения эффективности деятельности кредитных организаций в контексте современных концепций научного менеджмента // Экономические науки. 2007. □ 36 (11). С. 315-320.

[2] *Королев О.Г.* Современные аспекты повышения эффективности деятельности банков на розничном рынке (российский и зарубежный опыт) // Аудит и финансовый анализ. 2008. □ 2. С. 236-275.

[3] *Королев О.Г.* Современные аспекты повышения эффективности деятельности банков на розничном рынке (российский и зарубежный опыт) // Аудит и финансовый анализ. 2008. □ 3. С. 132-141.

[4] *Исаев Р.А.* Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. М., 2011. С. 15.

[5] *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб., 2006.

[6] *Chandler A.D.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, 1962. P. 297.

[7] *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб., 2007. С. 285.

[8] *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М., 2005.

Поступила в редакцию 05.02.2014 г.