

**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

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.

Ключевые слова:коммерческий банк,
диверсификация

© 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.;

3 – понесенные затраты, руб.

Диверсификация деятельности кредитной организации эффективна при выполнении следующих условий:

$$I_{\mathcal{E}_1} = \frac{P_1/3_1}{P_0/3_0} > 1,$$

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

$P_0, 3_0$ – базовый результат и базовые затраты;

$$I_{\mathcal{E}_2} = \frac{P_1/3_1}{P_0/3_0} < 1,$$

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:

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

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:

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

где K_{o_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_{o_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

не посвященных в таинства экономики и финансовой науки вкладчиков выступает важной социально-экономической миссией государства [10].

Способом оценки диверсификации деятельности банка может служить экспертная оценка. Экспертами могут выступать как независимые оценщики (рейтинговые агентства, квалифицированные специалисты), так и высшее руководство банка и службы стратегического планирования кредитной организации.

Экспертам предлагается оценить уровень сбалансированности бизнеса банка по столбальной шкале. Для повышения согласованности мнений экспертов и достижения сопоставимых результатов выставление баллов необходимо проводить по следующей системе оценок (табл. 1).

Процедура оценки диверсификации деятельности коммерческого банка может включать следующие этапы:

- 1) определение степени достижения целей, поставленных при разработке стратегии диверсификации деятельности банка;
- 2) установление состава оцениваемых показателей;
- 3) систематизация показателей, выбор методов оценки отдельных показателей;
- 4) выявление допустимых отклонений с учетом всех известных событий, которые повлияли на конечный результат;
- 5) отбор событий, которые повлияли положительно или отрицательно на результаты деятельности коммерческого банка с выделением значимых событий, которые были предусмотрены стратегией;
- 6) определение экспертов для оценки реализации стратегии;
- 7) оценка влияния последствий наступивших событий на результаты деятельности кредитной организации.

Алгоритм управления диверсификацией операций и услуг кредитной организации можно представить следующим образом:

- формирование целей и выделение задач на основе ретроспективного анализа деятельности;
- установление критериев и систематизация показателей, определение единиц измерения оцениваемых показателей;
- выявление допустимых отклонений с учетом всех известных событий и прогнозирования будущих событий;
- отбор событий, которые повлияли положительно или отрицательно на результаты деятельности коммерческого банка, прогнозирование на основе ситуации на мировом рынке ссудных капиталов событий, которые с наибольшей вероятностью могут повлиять на устойчивое функционирование банка;
- отбор экспертов для оценки процесса диверсификации;
- согласование позиций экспертов и руководства банка по показателям и методам оценки процесса диверсификации;
- оценка влияния вероятностных событий на результаты деятельности коммерческого банка;
- формулирование обоснованных выводов о результативности управления диверсификацией услуг кредитной организации, адаптивности этого процесса к изменению внешней среды и выделение предложений по совершенствованию данного процесса.

Подводя итог сказанному, отметим, что адаптивная устойчивость коммерческого банка – важнейший аспект выживаемости в современных условиях. Ведь как подчеркивал Ч. Дарвин, в изменяющихся условиях выживают те организмы, которые демонстрируют наиболее благоприятные изменения [22].

Таблица 1

Система оценки сбалансированности бизнеса кредитной организации (в разрезе операций)

Table 1

A system of assessing the balance of business of a credit institution (broken down by operations)

| Интервал оценок | Описание |
|-----------------|---|
| 0–25 | Структура бизнеса не соответствует текущим и перспективным потребностям банка, а также внешним условиям |
| 26–50 | Направления деятельности банка не взаимосвязаны, фрагментарны, подвержены конъюнктурным колебаниям. Присутствуют неперспективные направления деятельности |
| 51–75 | Структура направлений деятельности в целом отвечает потребностям банка и внешним условиям. Уровень взаимосвязи между направлениями невелик |
| 76–100 | Сбалансированность бизнеса близка к 100%. Практически между всеми направлениями существует синергетический эффект |

Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Рисунок 1

Матричная структура управления программами продаж новых банковских продуктов

Figure 1

A matrix structure of managing the new banking product sales programs



Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Список литературы

1. *Дериг Х.У.* Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века. М.: Международные отношения, 1999. 384 с.
2. *Виноградова Е.П.* Деятельность банков и функционирование рынка банковских услуг в условиях глобализации // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2009. № 2. С. 68–78.
3. *Степанова С.В.* Показатели деятельности коммерческого банка и интересы субъектов // ЭКО. 2008. № 2. С. 176–190.
4. *Гордиенко А.* Диверсификация бизнеса – один из важнейших инструментов развития компании // Общество и экономика. 2011. № 11. С. 148–156.
5. Новые модели банковской деятельности в современной экономике: монография / под ред. О.И. Лаврушина. М.: КноРус, 2015. 168 с.
6. *Юдина И.Н.* Банковская система в развивающихся экономиках: опыт становления, развития и кризисов. М.: РИОР, ИНФРА-М, 2013. 351 с.
7. *Кинг Б.* Банк 3.0: Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 474 с.
8. *Хабаров В.И.* Коммерческие банки: стратегии институционально-сетевое развития. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2004. 206 с.
9. *Грачева М.* Экономика, экономическая теория, электронные банковские услуги: особенности управления рисками // Мировая экономика и международные отношения. 2002. № 11. С. 39–47.
10. *Симановский А.Ю.* Принципы и правила в регулировании банковской деятельности: отдельные аспекты методики и практики // Деньги и кредит. 2005. № 2. С. 20–36.
11. *Фальцман В.* Диверсификация российской экономики // Вопросы экономики. 2015. № 5. С. 47–61.
12. *Бадасен П., Исаков А., Хазанов А.* Современная денежно-кредитная политика: обоснованная критика или типичные заблуждения экспертного сообщества? // Вопросы экономики. 2015. № 6. С. 128–146.
13. *Аленин В.В., Груздева Е.В.* Экономическая безопасность банковской системы и мониторинг кредитных организаций в регионе (теоретические и прикладные аспекты). Иваново: ИГХТУ, 2000. 152 с.
14. *Дмитриев М.Э., Дробышевский С.М., Наркевич С.С., Трунин П.В.* Российская банковская система в условиях кризиса. М.: Дело, 2010. 128 с.
15. *Герасимова Е.Б.* Феноменология анализа финансовой устойчивости коммерческого банка // Вестник Финансовой академии. 2005. № 2. С. 69–80.
16. *Шеремет А.Д., Щербакова Г.Н.* Финансовый анализ в коммерческом банке. М.: Финансы и статистика, 2002. 288 с.
17. *Андреев М.Ю., Пильник Н.П., Поспелов И.Г.* Моделирование деятельности современной российской банковской системы // Экономический журнал ВШЭ. 2009. № 2. С. 143–171.

18. Устюжанинов В. Контрольные функции Банка России // *Экономический вестник*. 2001. № 7. С. 13–21.
19. Одицова М.В. Роль банковского сектора в развитии экономики регионов // *Деньги и кредит*. 2004. №1. С. 28–31.
20. Дарвин Ч. Происхождение видов. М.: Эксмо, 2015. 480 с.
21. Goldsmith R.W. *Financial Institutions*. N.Y., 1968, 325 p.
22. Rowbotham M. *The Grip of Death: A Study of Modern Money, Debt Slavery and Destructive Economics*. Charlbury, John Carpenter, 1998, 343 p.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**DIVERSIFICATION OF COMMERCIAL BANK'S OPERATIONS
AS A SUSTAINABILITY FACTOR****Oksana P. OVCHINNIKOVA^{a,*}, Nataliya E. OVCHINNIKOVA^b**^a Plekhanov Russian University of Economics, Sevastopol Branch, Sevastopol, Russian Federation
oovchinnikova@yandex.ru^b National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation
n.e.ovchinnikova@mail.ru

* Corresponding author

Article history:

Received 26 August 2016

Received in revised form

28 November 2016

Accepted 13 December 2016

Available online

27 January 2017

JEL classification: G21**Keywords:** commercial bank,
diversification, credit
institution, stability**Abstract****Importance** The article highlights the opportunities and threats to the national banking system and considers the areas of diversification of credit organizations' operations.**Objectives** The purposes of the study include highlighting the opportunities for commercial banks to stir up their activities, specifying the areas of activity diversification under global financial instability, describing the stages of evaluation procedures for diversification of commercial bank's activities and the algorithm of control over diversification of operations and services.**Methods** The study draws on a logical analysis and systems approach.**Results** We highlight the opportunities arising for credit institutions in modern conditions, and identify threats. The study determined that there is a discrepancy between standard organizational structures of the bank and the principles of customer-oriented technologies, therefore, we propose introducing a matrix version to build the bank's organizational structure and principles of program activity. We also consider the qualities of a competitive bank and formulate requirements to banking products.**Conclusions** The findings may contribute to further research in the Russian banking system. The paper provides practical recommendations on implementing the strategy of credit organizations' operations diversification.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2016

References

1. Doerig Hans-Ulrich. *Universal'nyi bank – bank budushchego. Finansovaya strategiya na rubezhe veka* [Universal Bank – the Bank of the Future. Financial Strategy at the Turn of the Century]. Moscow, Mezhdunarodnye otnosheniya Publ., 1999, 384 p.
2. Vinogradova E.P. [Activities of banks and the banking service market functioning under globalization]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika = Moscow University. Economics Bulletin*, 2009, no. 2, pp. 68–78. (In Russ.)
3. Stepanova S.V. [Indicators of commercial bank's activities and interests of entities]. *EKO = ECO*, 2008, no. 2, pp. 176–190. (In Russ.)
4. Gordienko A. [Business diversification as one of the most important tools of company development]. *Obshchestvo i ekonomika = Society and Economics*, 2011, no. 11, pp. 148–156. (In Russ.)
5. *Novye modeli bankovskoi deyatel'nosti v sovremennoi ekonomike: monografiya* [New models of banking activities in the modern economy: a monograph]. Moscow, KnoRus Publ., 2015, 168 p.
6. Yudina I.N. *Bankovskaya sistema v razvivayushchikhsya ekonomikakh: opyt stanovleniya, razvitiya i krizisov* [Banking system in developing economies: Formation, development and crises]. Moscow, RIOR, INFRA-M Publ., 2013, 351 p.

7. King B. *Bank 3.0: Pochemu segodnya bank – eto ne to, kuda vy khodite, a to, chto vy delaete* [Bank 3.0. Why Banking is No Longer Somewhere You Go, But Somewhere You Do]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2014, 474 p.
8. Khabarov V.I. *Kommercheskie banki: strategii institutsional'no-setevogo razvitiya* [Commercial banks: Strategies of institutional and network development]. Moscow, Market DS Korporeishn Publ., 2004, 206 p.
9. Gracheva M. [Economics, economic theory, e-banking: specifics of risk management]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World Economy and International Relations*, 2002, no. 11, pp. 39–47. (In Russ.)
10. Simanovskii A.Yu. [Principles and rules in banking activities regulation: Certain aspects of methodology and practice]. *Den'gi i kredit = Money and Credit*, 2005, no. 2, pp. 20–36. (In Russ.)
11. Fal'tsman V. [Russian economy diversification]. *Voprosy Ekonomiki*, 2015, no. 5, pp. 47–61. (In Russ.)
12. Badasen P., Isakov A., Khazanov A. [Modern monetary policy: Valid criticism or typical misconceptions of the expert community?]. *Voprosy Ekonomiki*, 2015, no. 6, pp. 128–146. (In Russ.)
13. Alenin V.V., Gruzdeva E.V. *Ekonomicheskaya bezopasnost' bankovskoi sistemy i monitoring kreditnykh organizatsii v regione (teoreticheskie i prikladnye aspekty)* [Economic security of the banking system and monitoring of credit organizations in the region (theoretical and applied considerations)]. Ivanovo, Ivanovo State University of Chemistry and Technology Publ., 2000, 152 p.
14. Dmitriev M.E., Drobyshevskii S.M., Narkevich S.S., Trunin P.V. *Rossiiskaya bankovskaya sistema v usloviyakh krizisa* [The Russian banking system under crisis]. Moscow, Delo Publ., 2010, 128 p.
15. Gerasimova E.B. [Phenomenology of the analysis of commercial bank's financial stability]. *Vestnik Finansovoi akademii = Bulletin of Financial Academy*, 2005, no. 2, pp. 69–80. (In Russ.)
16. Sheremet A.D., Shcherbakova G.N. *Finansovyi analiz v kommercheskom banke* [Financial analysis in the commercial bank]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2002, 288 p.
17. Andreev M.Yu., Pil'nik N.P., Pospelov I.G. [Modeling the activity of the modern Russian banking system]. *Ekonomicheskii zhurnal VShE = HSE Economic Journal*, 2009, no. 2, pp. 143–171. (In Russ.)
18. Ustyuzhaninov V. [Control functions of the Bank of Russia]. *Ekonomicheskii vestnik = Economic Herald*, 2001, no. 7, pp. 13–21. (In Russ.)
19. Odintsova M.V. [The role of the banking sector in regional economy development]. *Den'gi i kredit = Money and Credit*, 2004, no. 1, pp. 28–31. (In Russ.)
20. Darwin Ch. *Proiskhozhdenie vidov* [On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life]. Moscow, Eksmo Publ., 2015, 480 p.
21. Goldsmith R.W. *Financial Structure*. N.Y., 1968, 325 p.

22. Rowbotham M. *The Grip of Death: A Study of Modern Money, Debt Slavery and Destructive Economics*. Charlbury, John Carpenter, 1998, 343 p.

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.