

СТРАТЕГИЯ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ: СТАНДАРТИЗАЦИЯ ИЛИ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД?

THE STRATEGY OF COMMERCIAL BANKS: STANDARDIZATION OR AN INDIVIDUAL APPROACH?

S. Zubkova

Annotation

The article presents an analysis of a problem of a combination of individual and standard approaches to rendering banking services for optimization of expenses in the conditions of division of banks into banks with basic and universal licenses. Conclusions are drawn on advantage of an individual approach to customer service in the long term.

Keywords: Proportional regulation, universal bank license, basic bank license, standardization of banking services.

Зубкова Светлана Валерьевна

К.э.н., доцент,

Финансовый университет

при Правительстве РФ

Аннотация

В статье представлен анализ проблемы сочетания индивидуального и стандартного подходов к оказанию банковских услуг в целях оптимизации расходов в условиях разделения банков на банки с базовой и универсальной лицензиями. Сделаны выводы о преимуществе индивидуального подхода к обслуживанию клиентов в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова:

Пропорциональное регулирование, универсальная банковская лицензия, базовая банковская лицензия, стандартизация банковских услуг.

В условиях нестабильной экономики международные и российские органы банковского регулирования и надзора уделяют огромное внимание разработке мер по укреплению структурного качества и количества регулятивного собственного капитала банков, совершенствованию учета рисков дефолта контрагента и созданию под них резервов, введению особого подхода к системным рискам и системно значимым банкам и др. Значительно повышаются требования к обеспечению капиталом операций с внебиржевыми деривативами и другими внебиржевыми продуктами. Ужесточаются количественные и качественные требования к внутрибанковским моделям оценки ожидаемых рисков. Продолжается поиск возможностей ограничения последствий краха системно значимых учреждений (SIFI) и оценки преимущества системной значимости в денежном выражении.

Российские банки также столкнулись с ростом регулятивных требований, в основном, связанных с присоединением России к решениям Базельского комитета по банковскому надзору.

Управление деятельностью банка, выполнение всех требований и составление отчетности отнимает у банковских специалистов львиную долю времени и, соответственно, требует существенных затрат фонда оплаты труда, а также затрат, связанных с внедрением вы-

сокачественного программного обеспечения и новейших инновационных технологий по управлению рисками и т.п. Это, в свою очередь, приводит к снижению рентабельности деятельности банковских кредитных организаций. Анализ рентабельности активов российских банков показывает, что у более половины банков, закончивших 2016 г. с прибылью, рентабельность активов существенно снизилась по сравнению с 2019 г. Как пример, в **табл.1** приведена сравнительная оценка рентабельности активов ряда коммерческих банков.

В этой связи стратегии многих банков, в том числе и Сбербанка, направлены на сокращение и оптимизацию операционных расходов. В результате многие банки начинают "экономить" на основных бизнес-процессах, таких как обслуживание клиентов, проведение платежей, кредитование и оценка рисков.

Одним из направлений сокращения банковских расходов является стандартизация банковских услуг и операций, а также перевод клиентов на дистанционный обслуживание. Нельзя не признать, что данные меры позволяют существенно повысить производительность банковского обслуживания, уменьшить количество ошибок, снизить риски, оптимизировать бизнес-процессы. Однако есть другая сторона медали: банковский бизнес во многом индивидуален. Знание своих клиентов позволяет с большей достоверностью оценить их кре-

Таблица 1.

Сравнительная оценка рентабельности активов ряда коммерческих банков.

Рег. номер	Название Банка	01.01.17	01.01.09	Изменение, %
3473	МЕРСЕДЕС-БЕНЦ БАНК РУС	7,76	0,00	
3500	ФОЛЬКСВАГЕН БАНК РУС	7,34	0,00	
3139	НОВЫЙ КРЕДИТНЫЙ СОЮЗ	6,66	3,89	71,2%
2673	ТКС БАНК (ТИНЬКОФ. КРЕДИТНЫЕ СИСТЕМЫ)	5,59	6,43	-13,1%
965	ПЕРВОУРАЛЬСКБАНК	5,07	0,00	
2534	ПОЙДЕМ!	4,40	0,89	394,4%
3176	БАЛТИНВЕСТБАНК	4,25	0,95	347,4%
232	БАНК ЗЕНИТ СОЧИ	4,16	5,59	-25,6%
2507	ТОЛЬЯТТИХИМБАНК	4,15	4,23	-1,9%
1006	БАШПРОМБАНК	4,09	4,38	-6,6%
2682	КРОКУС-БАНК	3,74	2,14	74,8%
480	ТАТСОЦБАНК	3,73	0,00	
963	СОВКОМБАНК	3,41	0,00	
3292	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	3,05	1,76	73,3%
2827	БИНБАНК КРЕДИТНЫЕ КАРТЫ	2,94	0,55	434,5%
3328	ДОЙЧЕ БАНК	2,90	2,29	26,6%
3137	РОСЕВРОБАНК	2,52	3,04	-17,1%
1481	СБЕРБАНК РОССИИ	2,37	2,56	-7,4%
2557	СИТИБАНК	2,27	6,41	-64,6%
354	ГАЗПРОМБАНК	2,22	2,20	0,9%
3470	ТОЙОТА БАНК	2,13	8,05	-73,5%
3016	НОРДЕА БАНК	1,93	1,24	55,6%
735	КУРСКПРОМБАНК	1,89	3,49	-45,8%
323	БИНБАНК	1,86	1,88	-1,1%
1158	КУЗНЕЦКБИЗНЕСБАНК	1,66	2,27	-26,9%
1623	ВТБ 24	1,43	1,59	-10,1%
1	ЮНИКРЕДИТ БАНК	1,41	2,61	-46,0%
2879	АВАНГАРД	1,37	3,11	-55,9%
2771	ЮНИАСТРУМ БАНК	1,08	0,77	40,3%
3251	ПРОМСВЯЗЬБАНК	0,97	0,11	781,8%
1885	ФОРА-БАНК	0,60	0,85	-29,4%
1439	ВОЗРОЖДЕНИЕ	0,52	3,20	-83,8%
1942	ГЛОБЭКС	-16,46	4,78	-444,4%

Составлено автором по данным сайта Банка России www.cbr.ru

дитоспособность, предложить им большее количество продуктов. В период кризиса 1998 г. именно небольшие банки сумели удержать клиентов от массового снятия наличных и стабилизировать ситуацию с ликвидностью.

Пока сложно прогнозировать к чему может привести, например, стратегия Сбербанка, направленная на создание IT компании. Пока данные отчетности за 2016 г. показывают, что рентабельность активов Сбербанка по сравнению с 2009 г. хоть и незначительно, но снижается [1].

Таким образом, на чаше весов при разработке стратегий оказываются индивидуальный или стандартный подход к организации банковского бизнеса.

Особенно остро этот вопрос может встать в случае утверждения Проекта Федерального закона N 66477-7 "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (ред., принятая ГД ФС РФ в I чтении 22.02.2017) (далее – законопроект), разработанного банком России и направленного на создание в России банковской системы с разными типами банков и возможность применения дифференцированного подхода при управлении ею.

В соответствии с законопроектом предлагается ввести для банков универсальную и базовую лицензии.

Кредитные организации с универсальной лицензией обязаны иметь собственные средства не менее 1 млрд рублей и будут иметь право выполнять все виды банковских операций, на них будут распространяться все требования для банков в полном объеме.

Для кредитных организаций с базовой лицензией минимальный размер собственного капитала планируется оставить на уровне 300 млн. руб., но при этом для данных банков вводятся ограничения:

- ◆ при кредитовании клиентов, не относящихся к малому и среднему бизнесу вводятся ограничительные нормативы: максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков НБ и максимальный размер риска на связанное с кредитной организацией лицо (группу связанных с кредитной организацией лиц) Н25;

- ◆ не допускается открытие корреспондентских счетов в иностранных банках, за исключением открытия банковского счета в иностранном банке для целей участия в иностранной платежной системе, не допускаются операции на рынке ценных бумаг с эмитентами, не входящими;

- ◆ при осуществлении деятельности на рынке ценных бумаг (в том числе профессиональной деятель-

ности на рынке ценных бумаг) вправе совершать операции и сделки только с ценными бумагами, включенными в котировальный список первого (высшего) уровня ПАО "Московская биржа" в порядке, установленном Банком России. Нормативным актом Банка России могут быть установлены требования к иным ценным бумагам, с которыми банк с базовой лицензией может совершать операции и сделки. Банк с базовой лицензией должен соблюдать ограничения по объему операций и сделок с ценными бумагами, установленные Банком России." [2]

В обмен на вводимые ограничения Банк России вводит для банков с базовой лицензией некоторые послабления по применению банковских нормативов и выполнению международных требований регулирования банковской деятельности.

Целесообразность сохранения в составе банковской системы значительного числа небольших банков связана со специфической экономикой ряда регионов. В отдельных субъектах РФ проживает меньше 1 млн чел., а в некоторых небольших городах – лишь несколько сотен человек, поэтому банк с капиталом 300 млн руб. на уровне мелкого регионального бизнеса выглядит как достаточно крупная финансовая организация с очень большим по региональным меркам капиталом. Крупный банк здесь просто не найдет возможности для вложения активов. Согласно данным Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), по итогам 2015 г. проникновение банковских услуг в России составляет 79 %. При этом около 51 % россиян вообще никогда не брали кредитов. Как правило, это сельские жители с образованием ниже среднего [3]. В то же время в результате сокращения филиальной и офисной сети практически всеми федеральными банками, включая Сбербанк России, физический доступ населения и малого бизнеса в регионах к финансовым услугам постоянно сокращается.

Необходимо отметить, что многие специалисты признают полезность небольших банков для экономики исходя из необходимости поддержки мелкого и среднего бизнеса и расширения доступности услуг для населения. Существует значительное количество относительно небольших банков, которые ориентированы на обслуживание потребностей малого и среднего бизнеса (МСБ) и не претендуют на активное развитие инвестиционных или международных операций. Малые банки формируют основу предложения банковских услуг для малого и среднего бизнеса, досконально зная его особенности в своем регионе.

Таким образом, объективно существует необходимость выделения как универсальных банков, так и не-

больших банков в отдельные сегменты с различной степенью ограничения рисков их деятельности. Такая мера позволит повысить прозрачность регулирования банковской деятельности, обеспечить территориальную сегментацию рынков в России, существование и развитие банков разного размера и специализации.

Специалисты Банка России неоднократно отмечали, что введение дифференцированного регулирования позволит банкам с базовой лицензией сосредоточиться на обслуживании малого и среднего бизнеса. Однако, эти банки неизбежно столкнутся с рассматриваемой выше проблемой: индивидуальный подход, который может стать их конкурентным преимуществом в случае с МСП очень дорог, а стандартизация, например, внедрение высококачественного скорринга – не дешево. И вряд ли более дорогое индивидуальное обслуживание может быть компенсировано снижением для таких банков регулятивной нагрузки.

В результате банки с базовой лицензией могут оказаться в неравных конкурентных условиях по сравнению с банками, имеющими универсальную лицензию. Крупные клиенты не будут заинтересованы в обслуживании в таких банках как по психологическим причинам (банки "второго сорта"), так и по чисто экономическим – крупные кредиты они получить в таких банках не смогут, международные операции у таких банков будут явно дороже, так как они вынуждены будут проводить их через посредников.

Таким образом реформа банковского регулирования, задуманная Банком России в таком виде, как сейчас существует Законопроект, может не достигнуть декларированных целей, а привести к ликвидации многих мелких банков.

Конкуренция на основе превосходства в обслуживании и в отношениях с клиентами в банковском бизнесе чрезвычайно актуальна. Удержание целевого клиента становится основным признаком, по которому можно предсказать или спланировать прибыльность. Однако нельзя смешивать понятия "удержание клиентов" и "лояльность клиентов". Удержание клиентов может быть достигнуто за счет бонусных программ, дополнительных скидок, которые в конечном счете приводят, как показывает практика к дополнительным не малым затратам, поскольку каждая кредитная организация пытается выделить свои программы среди других похожих программ своих конкурентов. И при этом остается опасность, как только клиенты узнают о лучших условиях обслуживания, они легко могут поменять банк.

Лояльность клиентов в большей степени связана с тем, что клиенты думают о банке, будут ли они рекомен-

довать его другим, т.е это понятие более тесно связано с понятием удовлетворенности клиентов. Именно поэтому настоящей лояльности добиться очень трудно. Это возможно только путем разработки и реализации долгосрочной стратегии, в центре внимания которой должны быть не продажи продуктов, а достижение стабильной клиентской базы. Однако в современных кредитных организациях все таки больше внимания уделяется росту продаж банковских продуктов и оптимизации затрат, что иногда бывает прямо противоположно целям повышения лояльности клиентов. Часто работа банковских менеджеров направлена на перекрестные продажи продуктов, а система мотивация прямо ориентирована на увеличение продаж. В этом случае краткосрочная цель доминирует над долгосрочной, особенно это часто наблюдается в так называемых точках продаж. Менеджеры не получают соответствующих инструкций и поэтому не задумываются о том, чтобы клиент знал их по имени и пришел к ним второй раз.

Степень удовлетворенности клиентов можно определить с помощью простой методики, состоящей из 4 этапов:

1. Выявление целевых клиентов;
2. Выявление факторов, важных для этих клиентов;
3. Оценка ожиданий клиентов и факторов, важных для них;
4. Оценка производительности и представления обслуживания;
5. Анализ различий на основе анализа просчетов.

Еще в конце 20 века исследования показали, что 29 % лояльной клиентской базы в банках генерируют 71% прибыли[4]. Многие маркетологи отмечают потребность в индивидуальном подходе, особенно при продаже сложных структурированных продуктов, к которым можно отнести и банковские[5]. Повышению лояльности клиентов способствует создание устойчивого бренда, программы по развитию инновационных продуктов, а также специальные программы лояльности, дающие возможность клиентам на индивидуальное обслуживание.

Решением проблемы оптимизации затрат в крупных и средних кредитных организациях может стать разработка бизнес-решений, когда индивидуальное обслуживание сочетается со стандартным перечнем банковских продуктов. В этой связи превращение банковских офисов крупных банков в точки продаж представляется не всегда целесообразной. Обслуживание потока можно обеспечить дистанционным способом, а специалисты банковских офисов должны иметь возможность гибко подходить к установлению тарифов и принимать решения в пределах установленных для них лимитов. При

