

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА

Стратегическая цель реформирования банковского сектора Правительством и Банком России определена как приближение его к международным стандартам современного банковского бизнеса. В этой связи закономерно возникают вопросы: что такое современный банковский бизнес? Какие тенденции характерны для его развития? И насколько российский банковский бизнес находится в русле этих тенденций?

Процессы превращения банковского дела и банковского посредничества в самостоятельный вид бизнеса начались в развитых рыночных странах в 70-е годы XX века. Их активизация была связана с развитием финансовых рынков, усилением рыночной конкуренции и отменой жестких мер государственного регулирования банковской деятельности. Превращение банковских организаций в полноценные рыночные структуры сопровождалось во многих странах приватизацией учреждений с государственным участием и изменением организационно-правовых форм частных банков в направлении создания на базе семейных и закрытых организаций открытых корпораций, имеющих выход на финансовый рынок для привлечения дополнительного капитала. Давление конкуренции усилило внимание банков к проблемам их рыночной капитализации и поставило в центр внимания вопросы эффективного корпоративного управления. Чтобы выжить в новых сложных условиях, банки вынуждены были больше внимания уделять вопросам стратегического планирования, управления и контроля, добиваясь при этом согласования интересов акционеров, менеджеров, клиентов и других заинтересованных сторон. Нужны были такие структуры управления, которые создавали бы совету директоров и менеджменту необходимые стимулы для достижения целей, в которых заинтересованы акционеры, и одновременно поощряли эффективное использование ресурсов банка.

Создание таких структур управления вывело банки на новый уровень их развития, превратило из организаций, обслуживающих движение денежных капиталов общества, в самостоятельные коммерческие предприятия, оказывающие определенные услуги другим участникам рынка, мотивируемые целью получения прибыли, конкурирующие друг с другом и заинтересованные в расширении своей доли рынка.

Качественное изменение организации банковского дела показало, что общественное доверие к банкам как особым рыночным предприятиям, осу-

ществляющим распоряжение огромными массами свободных денежных капиталов и обеспечивающим функционирование платежных систем, может быть обеспечено не только на основе жесткого государственного регулирования, контроля и прямого вмешательства, но и путем укрепления их конкурентных позиций на рынке, эффективной работы как рыночных структур. Постепенно пришло осознание того, что эффективно функционирующий рынок берет на себя функции контроля за банками, сокращая тем самым необходимость их внешнего регулирования. И именно рынок генерирует самые действенные стимулы к разработке новых банковских продуктов и услуг, заставляет внедрять новейшие информационные технологии и совершенствовать внутренние системы управления и контроля издержек. Усиление рыночных конкурентных начал в банковском деле привело к заметному прогрессу и в банковских продуктах, и в банковских технологиях.

Информационные технологии и финансовый инжиниринг создали практически неограниченные возможности для обхода любых запретов и ограничений относительно видов банковской деятельности и конкретных операций банков. Это стало причиной изменения подходов к организации банковского регулирования и надзора. Акценты в надзорной деятельности переместились с установления лимитов и ограничений по отдельным позициям банковских балансов на контроль существующих в банках систем управления рисками. Надзорные органы признали необходимость сотрудничества с руководством банков в деле внедрения эффективного корпоративного управления, включая постановку корпоративных целей (в том числе привлечение экономической выгоды для собственников), создание эффективной внутренней структуры, четкое распределение полномочий и обязанностей между членами совета директоров и менеджерами банков, формирование ясной и понятной системы подотчетности, сбора и обработки информации, использующей все преимущества современ-

ных информационных сетей. Все больше внимания уделяется вопросам материального стимулирования в банках, увязке систем стимулирования с реализацией их стратегических и текущих планов, поскольку опыт показал, что отсутствие эффективной системы стимулирования провоцирует менеджеров к наращиванию краткосрочной доходности в ущерб долгосрочной устойчивости банка, игнорированию рисков, проявление которых растянуто во времени.

Таким образом, современный банковский бизнес – это бизнес по оказанию широкого спектра разнообразных банковских и других финансовых услуг, организованный на рыночных началах конкуренции, взаимодействующий со всеми заинтересованными сторонами и стремящийся к сохранению общественного доверия к банковскому сектору в целом путем достижения эффективной и стабильной работы каждого банка, выступающего самостоятельным участником банковского рынка.

Современный банк – это крупный, высокопроизводительный, конкурентоспособный банк с широким с гибким ассортиментом не только банковских, но и других финансовых услуг, хорошо приспособленных к потребностям различных групп клиентов. В центре его внимания находятся проблемы корпоративного управления, освоения новых и реструктуризации традиционных сфер деятельности, совершенствования систем управления рисками.

Для развития банковского бизнеса характерны следующие тенденции, определяемые такими процессами новейшей истории, как глобализация и внедрение информационных технологий.

Во всех развитых странах происходит консолидация банковского капитала. Банковский сектор является одним из наиболее высококонцентрированных в современной экономике. 12 крупнейшим банкам мира принадлежит около 80% капитала и активов мировой банковской системы. Середина 90-х годов ознаменовалась прокатившейся по миру волной банковских слияний и поглощений. В одном только 1998 году в слияниях участвовали 35 крупнейших банков мира. Увеличение размеров банков на основе слияний и присоединений, а также их кооперация с другими финансовыми институтами преследуют цель укрепления конкурентных позиций на национальном уровне и завоевание новых сфер влияния на международном. Сейчас, по оценкам западных экономистов, для удержания лидерства в международном банковском бизнесе банк должен располагать капиталом, превышающем 30 млрд. долл., и активами свыше 300 млрд. долл.

В банковском бизнесе происходит сокращение доли традиционных банковских операций в пользу увеличения новых, отвечающих качественно изменившимся запросам клиентов. В поисках более выгодного размещения свободных капиталов клиенты банков отказываются от традиционных банковских депозитов и обращаются к более доходным и ликвидным ценным бумагам, предъявляя преимущественный спрос на услуги по финансовому консультированию и управлению портфелями. Корпорации и фирмы, нуждающиеся во внешнем финансировании, также предпочитают получать его путем эмиссии собственных ценных бумаг, а не за счет банковских кредитов. В итоге банки теряют часть традиционных доходов от прямого кредитования, но одновременно получают возможность расширять объем и спектр услуг по сопровождению выхода своих клиентов на открытый рынок заемщиков преимущественно на рыночные инструменты внешнего финансирования (облигации, ноты, бонды, краткосрочные коммерческие бумаги и т. п.) сокращает долю процентных расходов банков и стимулирует поиск источников непроцентных доходов. Быстрое и постоянное совершенствование банковских продуктов и услуг, а также каналов их продвижения на базе современных информационных и коммуникационных технологий придают банковскому бизнесу инновационный характер.

Доминирующей целью банковского менеджмента становится повышение рыночной стоимости банка как предприятия. Теперь уже не только в США, но и в европейских, а также во многих азиатских странах утвердилось мнение о том, что возрастание рыночной стоимости банка и рост капитализации банковской отрасли в целом гарантируют выполнение банками их общественных функций и обеспечивают сохранение привлекательных рабочих мест, что отвечает потребностям общественного прогресса и задачам экономического роста. Ориентация на прибыль и прирост стоимости становится характерной не только для банков, но и для их партнеров – предприятий. Они все больше внимания уделяют вопросам стратегии и повышения деловой активности. Свои отношения с банками они уже не хотят ограничивать получением набора классических услуг по кредитованию, размещению свободных денежных средств на депозитные счета и проведению платежей. Клиенты легче идут на смену банка-партнера, поддерживают связи одновременно с несколькими банками. В отношениях между клиентом и банком все более утверждаются рыночные принципы, вследствие

чего повышается прозрачность рынка для всех его участников.

Новому характеру отношений банка с клиентами в наибольшей степени соответствует такое направление деятельности, как инвестиционный банкинг. Под инвестиционным банкингом в настоящее время понимают достаточно широкий и не вполне четко обозначенный круг услуг, связанных как с первичным размещением ценных бумаг, так и с операциями на вторичном рынке ценных бумаг. Основная, исходная функция инвестиционного банкинга – организация эмиссии и первичного размещения ценных бумаг для клиентов. В США эту функцию выполняют инвестиционные банки, и именно там она получила наиболее широкое и разностороннее развитие. В Европе спрос на подобные услуги развивается параллельно с развитием фондового рынка и выходом на него предприятий различных отраслей. Отличительная черта эмиссионной составляющей инвестиционного банкинга в настоящее время – расширение спроса на его услуги со стороны средних и мелких предприятий и, соответственно, приспособление его к потребностям этой группы предприятий.

Инвестиционный банкинг включает в себя также торговые операции с ценными бумагами на вторичном рынке и связанные с ними депозитарные, консультационные услуги и услуги по управлению портфелями ценных бумаг клиентов. Это направление инвестиционного банкинга из года в год усложняется в связи с развитием срочной торговли, появлением деривативов и внедрением финансового инжиниринга. Банки, заинтересованные в укреплении своих конкурентных позиций в данной сфере, создали в своей структуре крупные аналитические подразделения, они осуществляют масштабные исследования финансовых рынков, чтобы возможно достовернее прогнозировать тенденции движения его отдельных сегментов и инструментов.

Относительно новым элементом инвестиционного банкинга является проведение сделок по слияниям и приобретениям. В таких сделках банки участвуют в качестве консультантов и посредников, которые не только помогают заключать и оформлять сделки, но и занимаются активным поиском продавцов и покупателей предприятий, отдельных частей предприятий и других активов. Надо отметить, что в понятие «слияния – приобретения» сейчас включаются не только традиционные сделки по приобретению предприятий, но также и сделки, связанные с приобретением акций менеджерами предприятий, выкупом конт-

рольного пакета, в том числе и за счет кредита, и т. п. Широкое распространение акционерных отношений превращает сделки по слияниям – приобретениям в особую сферу операций с ценными бумагами, что открывает перед инвестиционным банкингом новые горизонты.

К инвестиционному банкингу относят иногда и организацию проектного финансирования.

Инвестиционный банкинг обеспечивает банкам более высокие по сравнению с традиционными банковскими операциями прибыли, которые образуются за счет постоянного внедрения инноваций в эту сферу деятельности и ее распространения на новые сегменты, где возможно достижение конкурентных преимуществ. Сейчас таким сегментом является сектор малых и средних предприятий, которые заинтересованы в получении дешевого финансирования с открытого рынка. Этот сектор всегда относился к традиционным партнерам банков в части кредитной деятельности. Отвечая на их новые запросы, банки во всех странах активизируют деятельность по организации, сопровождению и поддержке эмиссий ценных бумаг этой группой предприятий, расширяя тем самым сферу своей деятельности. Однако и в инвестиционном банкинге конкуренция за клиентов становится все жестче, а затраты на совершенствование его информационной инфраструктуры и подготовку кадров постоянно возрастают. Для того чтобы они окупались, необходимо постоянно расширять масштабы операций инвестиционного банкинга, чем большинство банков успешно и занимается в последние годы, полагая, что инвестиционный банкинг – будущее банковского бизнеса.

Параллельно с освоением новых направлений деятельности происходят радикальные изменения в традиционных сферах банковского бизнеса. Структура традиционного банковского портфеля меняется в сторону расширения новых кредитных продуктов, финансового консультирования и управления наличностью (управление потоками платежей). В связи с активизацией международных операций клиентов растет спрос на услуги торгового финансирования. С развитием рынка ценных бумаг растет спрос на услуги по размещению свободных средств предприятий в доходные активы и управлению инвестиционными портфелями. Эти услуги обеспечивают банкам получение прибыли при одновременном сохранении ликвидности. Они открывают поле для внедрения финансового инжиниринга с целью наиболее эффективного размещения ресурсов.

Глубокая реструктуризация коснулась и такой сферы банковского бизнеса, как обслуживание частных лиц (Private banking). Период быстрого роста продаж банковских услуг частным лицам в развитых странах уже пройден. Этот рыночный сегмент близок к насыщению, отыскивать на нем свободные ниши становится все труднее, а конкуренция между банками возрастает, что и подтолкнуло банки к радикальному изменению организации Private banking. Смысл происходящих изменений – в более глубокой ориентации услуг на потребности конкретных групп клиентов и достижения на этой основе общей рентабельности данного направления банковской деятельности, которая в настоящее время неуклонно снижается. Крупные капиталовложения, произведенные банками в инфраструктуру услуг для частных лиц, могут окупаться и обеспечивать необходимую рентабельность лишь при постоянном возрастании объема предоставляемых услуг, чего трудно добиться в условиях насыщения рынка. Единственный путь поддержания спроса на эти услуги – их постоянное совершенствование в ответ на постоянно меняющиеся потребности клиентов. Но уловить общее направление изменений потребностей клиентов и их приоритетов чрезвычайно сложно, поскольку, как отмечают западные аналитики, на авансцену выходит «поколение конфетти», которое не склонно придерживаться никаких стандартов образа жизни, а желает получать ярко выраженные индивидуализированные услуги, существенно различающиеся по многим разнообразным группам потребителей. Реализация таких желаний в отношении банковских услуг может быть произведена путем расширения спектра услуг, что неизбежно сопровождается увеличением объема профессиональных консультаций. Но консультации обходятся банкам очень дорого.

Компромисс между повышением качества услуг для частных лиц и сокращением затрат на них был найден в плоскости более четкой и глубокой сегментации клиентов по социальному и имущественному признаку. Многие банки столкнулись с парадоксальной, на первый взгляд, ситуацией, когда стандартные банковские услуги для частных лиц в массе своей оказались убыточными, в то время как индивидуальное обслуживание состоятельных клиентов приносило неплохие прибыли. При тщательном анализе выяснилось, что причина подобного положения в том, что и широкая частная клиентура, и эксклюзивные клиенты обслуживались в одних и тех же филиалах, одними и теми же сотрудниками, им предлагались

продукты, требующие практически одинаковых затрат времени на консультации. Постоянный рост затрат на содержание филиалов и оплату труда квалифицированных сотрудников в условиях растущей конкуренции и привел к тому, что массовые услуги, потребители которых наиболее чувствительны к повышению цен, в конце концов оказались убыточными, а эксклюзивные, цены на которые росли параллельно с ростом их качества и, соответственно, издержек, продолжали оставаться прибыльными. Но если потребности эксклюзивных клиентов действительно не могут быть удовлетворены без интенсивных дорогостоящих консультаций, то продукты и услуги, предлагаемые широкой клиентуре, по своему характеру часто вовсе не требуют консультационного сопровождения. Рост общего уровня образования клиентов еще более снижает потребности в консультациях по стандартным услугам.

Такие выводы послужили поводом для пересмотра политики банков в отношении сбыта услуг для частных лиц. Классические стандартные банковские услуги по приему денег, проведению платежей и текущему краткосрочному кредитованию все больше передаются банкоматам и полностью автоматизированным филиалам, работающим круглосуточно. В результате увеличивается объем операций, проводимых через электронные информационные банковские системы, и сокращаются расходы на персонал филиалов, занятый обслуживанием и консультированием клиентов.

В отношении массовых услуг более высокого уровня – жилищного кредитования, доверительно-го управления имуществом, страхования, которое практически во всех странах осуществляется посредством использования филиальной сети банков, и т. п., переход на полное обслуживание через банковские терминалы пока не возможен. Для сокращения затрат банка на их разработку и сбыт при одновременном повышении качества и степени удовлетворения потребностей клиентов применяется принцип «индивидуального массового производства», когда из большого, но ограниченного числа базовых элементов формируется множество услуг, имеющих индивидуализированный характер. При таком подходе достигается максимальное использование информационных и коммуникационных банковских систем, а затраты на консультации сводятся к объяснению одной или нескольких модификаций услуги из большого числа их заранее подготовленных и просчитанных вариантов. Для продажи таких услуг наряду со стационарной филиальной сетью все шире используется телефон-

ный банкинг, домашний банкинг, самостоятельные онлайн-фирмы, которые сочетаются с созданием гибких и мобильных консультационных служб банка.

И только для небольших целевых групп клиентов предлагаются действительно индивидуальные услуги, которыми другие группы не пользуются. Точнее сказать, предлагаются даже не услуги как таковые, а определяется характер финансовой проблемы клиента и на основе индивидуальных консультаций вырабатывается наиболее приемлемый вариант ее решения и выбираются необходимые для этого инструменты. В этом случае банк отказывается от разработки стандартных пакетов услуг, целиком полагаясь на профессионализм и компетенцию своих консультантов.

Создание трех различных вариантов предоставления банковских услуг частным лицам и расширение альтернативных каналов их сбыта рассматривается банками как необходимый шаг на пути создания виртуального банка. Виртуальный банк предполагает не только отказ от традиционной стационарной филиальной сети сбыта банковских продуктов и переход на виртуальные каналы сбыта, он означает полное изменение структуры банка и форм его взаимодействия с клиентом. Под понятием «виртуальный банк» в настоящее время объединяют разнообразные электронные финансовые услуги: домашний банкинг (Homebanking), цифровой обмен данными (Electronic Data Interchange), электронный брокераж (Electronic Brokerage), чип-карты, рабочие видеоконференции (Desktop Videoconferencing), интерактивное или цифровое телевидение, телефонный банкинг (Telefonbanking) и др. Однако это является лишь промежуточной стадией на пути к подлинному виртуальному банку. По оценкам специалистов,

говорить о виртуальном банке в полном смысле этого слова можно будет только тогда, когда клиенты будут воспринимать институт банка лишь как набор услуг, а не как физически существующую организацию.

По мере повышения степени открытости экономики российские банки испытывают усиливающееся воздействие всех тенденций, определяющих развитие современного банковского бизнеса, и, прежде всего, глобализации и внедрения информационных технологий. Чтобы не потерять конкурентные преимущества, они должны постоянно совершенствовать свои операции и услуги в ответ на растущие потребности клиентов, внедрять более прогрессивные внутренние структуры управления, которые позволяли бы гибко реагировать на изменяющиеся внешние условия и одновременно обеспечивали бы контроль издержек и эффективности. Наметившийся экономический подъем и связанный с ним рост спроса на кредит дает российским банкам хорошие шансы для того, чтобы укрепить свою экономику и ускорить внедрение новых прогрессивных банковских и информационных технологий.

Вместе с тем некоторые черты российских банков, такие как непрозрачность отношений собственности на банковский капитал, влияние местных органов власти на денежные потоки, проходящие через банки, связанное кредитование, низкая капитализация и высокие риски ликвидности, осложняют развитие банковского сектора, искажают рыночные приоритеты его развития и требуют постоянного политического вмешательства в его функционирование. Банковский сектор России все еще находится в состоянии «переходности», без преодоления которого невозможно обеспечить его устойчивое и динамичное развитие.