

Перспективные направления развития сетевых банков

Однако со временем стало ясно, что сокращение сетей и сотрудников не является долгосрочным решением проблемы. Ведь коммерческий успех банка напрямую зависит от того, насколько велика зона присутствия банка. В этих условиях новое значение приобретает стратегия оптимизации расходов. В связи с этим в данной статье будет рассмотрена одна из стратегий повышения эффективности филиальной сети с точки зрения оптимизации расходов. В статье будут также представлены мнения банковских специалистов по вопросам, связанным с темой реформирования банковских офисов. Помимо этого, будут сформулированы предложения по развитию отечественного банковского законодательства с целью обеспечения конкурентоспособности российских банковских сетей.

Хотелось бы начать с традиционного способа повышения доступности предоставляемых банковских продуктов целевым сегментам кредитными организациями, а именно, с создания или расширения филиальной сети.

Создание филиала предполагает довольно большие вложения (наличие полноценного бэк-офиса, минимальная численность 31-40 человек, площадь 500-1000 м², инвестиции от \$1 млн.). Внутри региона от филиала в дальнейшем развивается сеть «облегченных» специализированных мини-офисов в формате дополнительных офисов или операционных касс. Такой подход приемлем для большинства крупных регионов (с объемом промышленного производства больше 30 млрд. руб. и численностью населения более 1 млн.). Данные регионы уже охвачены сетями крупнейших российских и региональных банков. Далее развитие идет через углубление внутри региона в города с численностью более 100 тыс. жителей и развитие сетей внутри крупных городов.

В регионах с низким экономическим потенциалом (с объемом промышленного производства меньше 30 млрд. руб. и численностью населения менее 1 млн.), с учетом наличия конкуренции на банковском рынке, проекты создания полноформат-

Финансовый кризис 2008 года заставил российские банки взяться за сокращение сетей и штатной структуры в условиях снижения ликвидности и увеличения расходов.



ных филиалов имеют низкую эффективность. Нужен другой, облегченный формат. Но без ущерба для продуктовой линейки. Только тогда банки пойдут в такие регионы. Наиболее остро вопросы конкуренции стоят именно для небольших регионов, с ограниченным экономическим потенциалом. Именно для таких рынков характерна высокая конкуренция (Сбербанк и местные банки делят рынки в практически не пересекающихся рыночных нишах). Как следствие, предприятия и частные клиенты не имеют достаточного доступа к современным банковским продуктам и выбора между банками.

Для таких регионов необходимы подразделения с минимальными затратами. Эффективным решением является создание компактных подразделений, юридический статус которых позволяет, с одной стороны, осуществлять комплексное обслуживание клиентов по всем видам банковских операций, с другой стороны - снизить затраты на бэк-офисное оформление данных операций, обрабатывая их централизованно, силами ближайшего полноформатного филиала. В конечном счете, только такие форматы смогут развивать конкуренцию на местных рынках. Это актуально

и для крупных банков общенационального масштаба и для региональных банков, заинтересованных в выходе на рынки соседних субъектов РФ.

Стратегия многофилиального банка предполагает развитие как универсального, так и розничного кредитного учреждения общенационального масштаба при расширении в массовые рынки последнего. Реализация указанной стратегии предусматривает активное продвижение банка в массовые сегменты рынка - операции с клиентами малого и среднего бизнеса, розничный бизнес. Географическое распределение данных сегментов требует от банка качественного расширения региональной сети, как за счет продвижения в новые для банка регионы, так и за счет создания более плотной сети присутствия в регионах, где этого требует емкость рынка, через создание дополнительных офисов и операционных касс от действующих филиалов.

Такая стратегия по расширению региональной сети коррелирует с планами Банка России по развитию конкуренции на местных банковских рынках (т. е. расширению возможностей региональных компаний в конкурентном, а значит более качественном банковском обслуживании) и повыше-

нию роли и влияния местных банковских систем на динамику развития региональных экономик.

С другой стороны, это интересно и для самого банка для целей продвижения в «массовые» сегменты рынка через создание подразделений банка в новых регионах. Здесь для ряда регионов с ограниченным экономическим потенциалом эффективным решением является более компактный, по сравнению с филиалом, формат регионального подразделения - дополнительный офис.

В соответствии с действующим законодательством, статусом такой «облегченной» точки продаж обладают дополнительные офисы. Однако действующей Инструкцией Банка России от 2 апреля 2010 «О порядке принятия банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций» не разрешено создание дополнительных офисов филиалами банка на территории другого субъекта федерации¹.

Помимо дополнительного офиса, существует формат кредитно-кассового офиса, который можно создавать вне пределов территории, подведомственной ГУ ЦБ, осуществляющего надзор за деятельностью соответствующего филиала. По идее, такой формат должен был расширить полномочия образовывать структурные подразделения вне места расположения кредитной организации.

На деле кредитно-кассовый офис не является решением проблемы. Перечень операций ККО ограничен населением и субъектами малого предпринимательства, которые определяются в соответствии со ст. 3 ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» в зависимости от общей численности работников. «За бортом» остаются более 70% динамично растущего сегмента малого и среднего бизнеса. Таким образом, основная часть КМСБ по-прежнему будет ограничена в выборе и конкурентная среда не будет создана. Хотя никаких экономических объяснений этому не существует. Кроме того, такой формат регионального подразделения наделен полномочиями только кассового обслуживания юридических и физических

лиц, и в этом смысле не отличается от операционной кассы. Операции кредитования ограничены исключительно субъектами малого предпринимательства и частными клиентами. В итоге формат кредитно-кассового офиса не позволяет проводить полноценного обслуживания клиентов даже по таким стандартным банковским продуктам, как безналичные расчеты, выпуск пластиковых карт и «зарплатные проекты». Подобное подразделение банка не сможет успешно конкурировать на рынке и полноценно представлять банк в регионе, а, следовательно, и задачи развития региональной конкуренции не могут быть достигнуты.

Однако все же существует приемлемая юридическая форма, позволяющая повысить конкуренцию на рынке банковских услуг регионов с ограниченным экономическим потенциалом - операционный офис. Согласно Инструкции Банка России от 2 апреля 2010 «О порядке принятия банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций», операционный офис может располагаться на территории других субъектов федерации. Причем последнее время наблюдается общая для банков тенденция - трансформация филиалов в статус офисов. Чем можно объяснить этот тренд?

Во-первых, преобразование филиала в офис - это ликвидация учетной единицы, по операционному офису не формируется отдельный баланс и вся остальная отчетность. Соответственно, отсутствует необходимость в формировании бухгалтерии для подготовки этой отчетности. Однако стоит отметить, что все равно необходимо вести бухгалтерский учет деятельности операционного офиса, а это сохраняет потребность в функции учета - вопрос, где это территориально организовать.

Во-вторых, у операционного офиса нет главного бухгалтера. Это не только уменьшает число согласуемых в ЦБ должностей, но и сокращает расходы на персонал, что особенно актуально для банков с небольшими региональными офисами

В-третьих, изменяется режим назначения руководителя офиса. При изменении статуса офиса с «филиала» на «операционный офис» необходимость в согласовании с

ТУ Банка России меняется на обязанность просто уведомить о назначении. Это и упрощает, и сокращает процедуру назначения руководителя региональной точки продаж.

В-четвертых, операционный офис обладает лишь субкорреспондентским счетом, он не проводит самостоятельных платежей. У этого обстоятельства, помимо огромного минуса (но об этом позже), есть два больших плюса: это снижения операционных рисков (в т. ч. связанных с мошенничеством) и уменьшение суммы неработающих активов. Работающий корреспондентский счет предполагает постоянный остаток средств, необходимый для неожиданных крупных платежей. Когда сеть большая, такие остатки могут составлять очень большие суммы - до 2-3 млрд. руб. При концентрации счетов совокупный необходимый размер таких остатков уменьшается в разы.

В-пятых, к помещению филиала ЦБ РФ предъявляет требования по укреплённости и наличию хранилища (или сейфа), что сильно удорожает проект открытия отделения именно в формате филиала. В отношении же операционных офисов Банк России подобных требований не предъявляет. Они будут определяться ассортиментом продаваемых отделением услуг, его функционалом и требованиями страховой компании и охранного агентства.

Наконец, с учетом всего перечисленного, процедура регистрации операционного офиса короче процедуры регистрации филиала. Это крайне важно для обеспечения управляемости сети, т. е. для обеспечения необходимой скорости процедур трансформации сети присутствия (переезды, открытия, закрытия).

Все перечисленные плюсы определили высокую популярность инициатив по трансформации сети филиалов в операционные офисы. При этом хотелось бы выделить, на наш взгляд, у преобразования филиала в офис есть еще чрезвычайно важное достоинство с точки зрения стратегии развития банка.

Оно заключается в том, что подобная трансформация создает организационную платформу для преобразования плоской сети (когда 78 региональных филиалов подчиняется одному головному офису бан-

¹ «Дополнительный офис не может располагаться вне пределов территории, подведомственной территориальному учреждению Банка России, осуществляющему надзор за деятельностью соответствующей кредитной организации (филиала)»

ка) в двухуровневую, когда головной офис управляет так называемыми «кустами», т. е. 7-8 базовыми филиалами, а те, в свою очередь, имеют в оперативном управлении по 10 (например) операционных офисов. Такая организация облегчает систему управления и делает ее более эффективной в силу естественного лимита «охвата контролем».

Но многолетняя практика выявила и минусы от таких преобразований. И связаны они вот с чем.

Статус. Сложилось такое расхожее мнение, что операционный офис - это точка третьего сорта, находящаяся в подчинении у филиала. Вообще, до сих пор некоторые руководители не видят никаких отличий операционного офиса от дополнительного офиса. Это влияет на возможность подобрать качественного руководителя и на представительность этого руководителя при переговорах с клиентами. При этом в практике зачастую встречаются операционные офисы, обладающие куда большими полномочиями и объемами бизнеса, чем даже те филиалы, от которых они открыты.

Платежи. Клиентские платежи операционного офиса в адрес клиентов других банков осуществляются с корреспондентского счета филиала или головной организации. В случае если операционный офис и филиал, от которого он открыт, подведомственны разным ТУ ЦБ РФ, происходит определенная задержка в трафике платежа, которая усугубляется также и внутренними процедурами банка (накопление платежей на рейс в филиале может происходить без учета срочности платежей клиентов операционный офис). Эта задержка особенно драматична, когда платеж осуществляется в адрес контрагента, находящегося в том же регионе: банк, имеющий корреспондентский счет, может обеспечить скорость, при которой получатель увидит деньги уже через час, в то время как платеж из ОО может прийти на следующий день.

Надежность. Остается еще вопрос неформальный, но крайне важный для владельцев крупных денежных средств. Как показали последние кризисы, управляющий филиалом, имея в распоряжении кассу и корреспондентский счет, может гарантировать определенному сегменту клиентуры возврат денег, несмотря на состояние головной организации и банка в целом. Управляющий операционного офиса такой

возможности не имеет, оперируя только остатками в кассе. Это подчас играет решающую роль при работе с VIP-клиентурой на региональных рынках. Безусловно, инструменты такого «гарантирования» сложно назвать законной и технологичной работой, но человеческий фактор в сочетании с управлением корреспондентским счетом формируют определенные преимущества в управлении именно филиалом, а не операционным офисом.

Итак, с одной стороны, снижение расходов и упрощение процедур регистрации и переформатирования, а с другой - локальная надежность и скорость платежей. Очевидно, что эти параметры работы банка не взаимоисключающие. Все зависит от целевой группы - ведь для разных сегментов характерны и разные потребности в статусе, и разные требования к скорости платежей.

Если банк требует от филиала обеспечить поток прибыли, делегировав на уровень региона серьезные полномочия, то это приводит к преимущественной работе региональной точки с VIP-клиентурой, которая в большей степени ориентирована и на надежность и на скорость конкретного платежа. В этом случае, более актуален вопрос сохранения филиала.

Если банк стремится присутствовать в массовых сегментах, то целевая клиентура филиала будет предъявлять более высокие требования к стабильности качества услуг, к стоимости продуктов. В этом случае мобильность переформатирования и возможность сокращать удельные расходы делают операционные офисы более эффективным инструментом.

Таким образом, для массовых сегментов более привлекательна сеть большого числа дешевых операционных офисов, для универсальных и ориентированных на узкий VIP-сегмент банков - филиал, тем более что при такой модели не требуется обеспечения высокой плотности сети.

Рассмотрев проблему формата объектов региональной сети, а также проведя сравнительный анализ затрат на создание филиалов и операционных офисов, хотелось бы перейти к более конкретным примерам общего тренда, который был выявлен за последние несколько лет - открытие офисов «облегченного формата».

Действительно, за последние несколько лет активность банков постепенно смещается к открытию «мини-офисов». Под этим

подразумевается сокращение площади офисов, частичная замена операционистов банкоматами и прочей техникой с расширенным функционалом.

По словам Александра Мальчевского, президента Банковского холдинга Республиканской финансовой корпорации, такой формат офиса наиболее перспективен для розничного банковского бизнеса: «...банковские сети будут развиваться на основе компромиссного решения по структуре офиса, в котором техника обладает расширенным функционалом, но все-таки обслуживается хотя бы одним или несколькими «живыми» сотрудниками банка».

Тенденция к открытию «мини-офисов» действительно наблюдается. Банки постоянно заявляют о стратегии повышения эффективности как всего бизнеса, так и сотрудников и каждой операции. Эффективность банковской сети - важная часть этого процесса. Сокращать сеть нельзя в условиях высокой конкуренции, соответственно цель - снижение издержек на открытие и содержание офисов за счет вынесения максимум операций в формат самообслуживания и сокращения площади помещений.

Сбербанк в этом отношении стал одним из первопроходцев. Банк предложил населению банкоматы различной функциональности: обычные, для оплаты коммунальных и иных платежей, cash-in, и др. В целом, проект признан успешным, хотя нельзя не упомянуть о неисправных банкоматах и отсутствие сотрудников, которые необходимы в подобных случаях.

Сбербанк стал не единственным в переформировании офисов. Хотя никто пока не рискует сокращать штат полностью, его стараются свести к минимуму. ВТБ24, в частности, открыл офисы с тремя и менее сотрудниками. «Применяем этот формат для уплотнения сети и в удаленных городах, где экономически невыгодно содержать полноформатное отделение, - рассказывает Виктор Смирнов, заместитель начальника управления методологии бизнес-процессов и продаж ВТБ24. - Офисы с двумя и с одним сотрудником открываем на предприятиях - зарплатных проектах и в офисных центрах».

Практикуют мини-офисы и Райффайзенбанк, а также банк «Ренессанс Кредит», Промсвязьбанк и пр.

Закономерным возникает вопрос - насколько широк функционал «легких» офисов? Как правило, в мини-офисах

продаются продукты банка, не требующие совершения кассовых операций: оформляются нецелевые кредиты на карты, предлагается обслуживание всех типов банковских карт, услуги страхования, открытие накопительных счетов, подключение к интернет-банку и т. д. Тем не менее офисы с минимумом сотрудников, а то и без них, более склонны к сбоям, а значит - негативно влияют на репутацию банка. Клиент может нуждаться в специализированной личной консультации - например, по способам и методам инвестирования средств, крупным сделкам и другим финансовым решениям. Соответственно, необходимо, чтобы клиенты имели доступ и к таким услугам банка.

По словам Леонида Бацева, директора департамента розничных продаж Промсвязьбанка, «легкие» форматы перспективны и эффективны, если речь идет о рознице. Стоимость открытия и аренды «легких» офисов с малой площадью и численностью персонала от одного до пяти

человек значительно ниже, а сроки окупаемости меньше, чем у традиционных «тяжелых» форматов. Офисы «легких» форматов можно размещать в торговых и бизнес-центрах, по соседству со станциями метро, узловыми автобусными остановками и т. д. Отличительная черта всех малых форматов - использование новых технологий для проведения кассовых операций («электронный кассир»), мобильность, ориентация на активные продажи, увеличенный график работы.

По мнению Олега Скворцова, заместителя председателя правления «Ренессанс Кредита», основные достоинства таких офисов в том, что «такие отделения дают возможность банку, с одной стороны, укреплять свои позиции в регионах, обеспечивать клиентов из удаленных районов качественным сервисом. А с другой - с минимальными материальными и временными затратами развивать дополнительные каналы привлечения клиентов».

Помимо этого, в случае резкого изменения рыночной конъюнктуры такие офисы легче переориентировать на предоставление более востребованных продуктов.

Однако нельзя не отметить, что снижение затрат на организацию банковской сети за счет тотального сокращения штата и внедрения не всегда надежно работающих технологий негативно влияет на качество банковских услуг. Поиск баланса между экономией и качеством зависит только от владельцев и топ-менеджеров самих кредитных организаций.

Подводя итоги, офисы облегченных форматов действительно перспективны и экономически эффективны, однако их нельзя назвать решением проблемы расширения присутствия в силу пока ограниченного набора операций во многих банках. Соответственно, вопрос о преобразовании филиалов в операционные офисы до сих пор чрезвычайно актуален.

Екатерина Королева, компания ООО «Регблок», www.regblok.ru

НОМОС-БАНК утратил аппетит к риску

В 2012 г. чистая прибыль НОМОС-БАНКа по МСФО составила 15 млрд. руб. против 12,1 млрд. руб. в 2011 г. Банк показал рост совокупного кредитного портфеля выше рынка: за год он увеличился на 31,9%, до 590,6 млрд. руб., при средних рыночных темпах роста на 21,5%.

Опережающие темпы роста продемонстрировали все сегменты: кредиты физлицам увеличились на 55,1%, до 90,1 млрд. руб., юрлицам - на 31,5%, до 422 млрд. руб., малому бизнесу - на 30,1%, до 38,9 млрд. руб. Впрочем, несмотря на рост по году, банк замедлил активность в одном из приоритетных для себя направлений - кредитовании компаний малого бизнеса. По итогам 2011 г. его портфель кредитов в этом сегменте вырос на 57%, до 29,9 млрд. руб., в текущем году темпы роста таких ссуд сократились почти вдвое.

Особенно заметным стало охлаждение интереса НОМОС-БАНКа к этому сегменту в четвертом квартале прошлого года. Согласно отчетности,

объем кредитов малым предприятиям в октябре-декабре 2012 г. сократился на 5% (или на 1,9 млрд. руб.), до 38,9 млрд. руб. Сокращение произошло на фоне значительного роста (почти на треть) доли неработающих кредитов (NPL) - за год этот показатель вырос с 3,3% до 4,2%. «Это довольно высокий уровень», - говорит первый вице-президент Промсвязьбанка Александра Волченко. - В среднем по рынку доля NPL в объеме кредитов малому бизнесу составляет чуть более 3%. По мнению аналитика Moody's Семена Исакова, после такого быстрого роста ссудного портфеля и его «вызревания» рост проблемных кредитов - частое явление. «Между тем пока рост просрочки не является катастрофическим, потому что доля кредитов малому бизнесу в общем портфеле НОМОС-БАНКа невелика - около 7%», - заключает он.

НОМОС-БАНК не единственный игрок, сделавший ставку на кредитование компаний малого и среднего бизнеса в погоне за более высокой доходностью по сравнению с кредитами

крупным компаниям. Так, согласно отчетности НОМОС-БАНКа, средняя процентная ставка по кредитам клиентам малого бизнеса за год повысилась с 13,9% до 14,7%, тогда как в корпоративном сегменте средние процентные ставки у банка составили 11,4%, оставшись на уровне 2011 г. «Несмотря на рост просрочки по кредитам компаниям малого бизнеса, мы сохраняем высокую рентабельность в этом сегменте - 48%, поэтому он остается для нас привлекательным», - пояснил финансовый директор НОМОС-БАНКа Владимир Рыкунов.

Тем не менее он не стал скрывать, что в текущем году банк планирует снизить темпы роста кредитного портфеля в этом сегменте. «В 2013 г. темпы роста кредитного портфеля в сегменте малого бизнеса будут ниже, чем в прошлом, - признает г-н Рыкунов. - В этом году перед кредитными менеджерами поставлена задача повысить эффективность работы в этом сегменте».

*Александра Баязитова,
Коммерсантъ*