

# ИННОВАЦИИ КАК СПОСОБ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ БАНКОВ, ВЛИЯНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

*П.В. Андрущенко, Акционерный банк “Энергобанк”*

## **I. Инновации как способ развития банковского бизнеса**

Учитывая, что банковские системы Украины и России имеют общие корни и развиваются в похожих экономических ситуациях, сталкиваются с практически одинаковыми проблемами выживания в условиях ожесточенной конкуренции, было бы неплохо использовать накопленный соседями опыт решения проблем путем внедрения передовых инновационных банковских технологий. В связи с этим данная часть статьи построена на опыте работы и достижениях различных передовых российских банков, который сумел стать таковым благодаря развитию и внедрению новых технологий, не делая при этом ставку на капитал акционеров.

### *Выход в лидеры и новые вызовы*

В начале 90-х годов прошлого века в России появилась система коммерческих банков. Болезни, существовавшие в тот момент в экономике, передались по наследству и ее детям. Банки в общей массе представляли собой либо кассу крупного предприятия, концентрируя в себе все его риски, которые всегда крайне высоки; либо находились в тесной связи с представителем чиновничества, обслуживая бюджетные средства, имея, тем не менее, шанс потерять бизнес при очередных выборах. Ведение банковского бизнеса в тот момент подразумевало в основном наличие хороших связей.

Идея создать новый банк, не имея покровителя, который бы обеспечил достаточный финансовый поток, казалась трудноосуществимой. При создании “Северной казны” с самого начала была сделана ставка не на “дядю с тугой мошной”, а на лидерство в передовых банковских технологиях. Только так можно было выделиться маленькому банку из обширной массы кредитных организаций. Крупные инновации следовали одна за другой, почти ежегодно:

- 1994 г. – “Быстрые расчеты”: банк становится обладателем самой развитой на Урале сети корреспондентских счетов и одним из лидеров в скорости проведения платежей;
- 1995 г. – разработана одна из первых в регионе система удаленного управления расчетным счетом “Клиент-банк”;
- 1996 г. – один из первых в России, банк “Северная казна” внедрил собственную микропроцессорную карту;
- 1999 г. – третьими в России банк создал систему удаленного управления счетом через Интернет ([www.internetbank.ru](http://www.internetbank.ru));
- 2000 г. – сайт банка занял 3 место в рейтинге сайтов крупнейших российских банков, составленный компанией “Интернет Маркетинг”;

- 2002 г. – создан единственный (до сих пор) на Урале банковский сертификационный центр ЭЦП;
- 2003 г. – банк приступил к эмиссии микропроцессорных карт VISA VSDC Electron/Classic.

Со временем солидный список инноваций позволил банку занять лидирующие позиции в регионе именно за счет того, что новые технологии позволяли качественно обслуживать большее число клиентов. Но, как известно, рост и увеличение в размерах неизбежно ведет к ухудшению управляемости бизнеса, а традиционный подход по ужесточению контроля – к росту бюрократического аппарата. Акционеры банка не воспользовались этим решением, а напротив, начали бороться с ростом численности персонала.

Но задача оказалась непростой. К тому же, она была существенно усугублена новыми мощными тенденциями, захватившими банковский мир – приходом массового клиента, поворотом к розничному бизнесу, неизбежно влекущим за собой рост числа сотрудников. Решение этой проблемы было найдено опять же в области технологических инноваций – на этот раз ставка была сделана на передовые технологии управления бизнес-процессами, документопотоками и на интеллектуальные автоматизированные системы принятия решений.

О причинах проявления интереса со стороны российских банков к автоматизированным системам можно судить по цитатам: “На протяжении последнего года банки идут к минимизации документооборота при выдаче кредита населению, поскольку поточный метод – единственный способ обеспечения доходности проекта”, – говорит начальник отдела кредитования физических лиц МДМ-банка Е. Демьгина. “В Россию придут европейцы и американцы. Максимум через год-два конкуренция будет адская, в том числе среди самих иностранцев. Пока никто ничего официально не заявлял, но уже формируются команды, пишутся стратегии, идет артподготовка”, – считает банкир, пожелавший остаться неназванным. “В следующем году мы увидим колоссальный взрыв на этом рынке, появится много новых участников и продуктов, полноценный рынок кредитных карт и очень много видов кредитования, связанного с приобретением конкретных товаров и услуг”, – уверен А. Краснов, вице-президент Банка Москвы.

### ***Добыча денег посредством “добычи данных”***

В этих условиях одним из ключей к успеху становится способность автоматизировать процесс обработки кредитных заявок, включая этапы анализа и принятия решения. Исторически, эти задачи решались исключительно человеком, так как на первый взгляд практически невозможно предусмотреть все моменты и отразить их в программном обеспечении. Тем не менее, идея подключить к этой задаче математический аппарат неоднократно возникала, и в свое время была решена. На Западе методологии, позволяющие автоматизировать процедуру классификации клиентов, получили название скоринг-систем – от английского глагола score

– дословно “зарабатывать очки”. В своем простейшем варианте скоринг-система оценивает заемщика по набору характеристик (перечень имущества, должность, образование и т.д.), каждой из которых соответствует свой уровень значимости, выражаемый в баллах. Итоговая оценка системы, получаемая суммированием баллов, отражает предельный размер кредита, который можно предоставить заемщику без обеспечения (залога).

Скоринг принадлежит к классу систем анализа данных и управления знаниями, для названия которых в настоящее время используется целая группа терминов, неполный перечень которых включает data mining (“добыча данных”), knowledge management (“управление знаниями”), knowledge discovery (“открытие новых знаний”). Значение их в бизнесе, в том числе банковском, в последнее время возрастает. Согласно определению, эти системы, базируясь на математическом анализе, моделировании и технологиях баз данных, находят в массивах данных скрытые связи и закономерности, позволяющие выводить новые правила и предсказывать будущие результаты. Другое определение data mining: “процесс извлечения информации из данных с целью получения новых знаний”. Типичные приложения этих систем включают в себя сегментацию рынков, классификацию клиентов, выявление мошеннических действий, оценку различных направлений продвижения розничных продуктов, анализ кредитных рисков и др. По данным исследовательской компании Forrester Research за 2000 год, 52 % компаний во всем мире использовали data mining для маркетинга; 48 % – для управления работой с клиентами; 34 % – в управлении продажами; 22 % – для совершенствования бизнес-процессов; 14 % – для выявления мошеннических действий; 10 % для разработки новых рыночных продуктов.

Автоматизированный анализ кредитных заявок, как задача распознавания образов, требует накопленной статистики по распознаваемым объектам для построения моделей и решающих правил. Сложность ситуации для большинства российских банков заключается в том, что статистика по выдаче кредитов недостаточна для адекватной работы системы.

Под адекватной работой математической модели понимается ее способность обеспечить некий минимальный процент невозвратов по кредитам. По мировому опыту, этот процент должен варьироваться от 0,5 до 3 %. Нулевой процент – величина абсолютно недостижимая, так как помимо недобросовестности заемщика, в силу вступают повседневные риски – смерть, потеря работы, несчастные случаи. Самые низкие проценты невозвратов достигаются в мусульманских странах – 0,5-1 %. Это значение вплотную приближается к минимально возможному, так как национальные традиции предусматривают практику коллективной ответственности за каждого члена общины. Напротив, индивидуалистическая культура Христианского мира подводит это значение к уровню 3 %.

Однако в России эти показатели значительно хуже. Причина в недостатке статистических данных (кредитование населения – дело пока новое и анализировать еще нечего, а построение экспертных систем –

сложное и требует уникальной научной квалификации). По оценкам компании McKinsey, которая занималась разработкой ритейловых проектов для ряда банков России, невозврат кредитов в этой сфере составляет около 7 %. Однако в период ожидаемого скорого выхода на этот рынок многих банков-участников эти цифры могут оказаться заметно хуже. Ввиду отсутствия накопленного опыта, присутствующие здесь риски, в частности, по возможным мошенническим действиям, в данный момент оценить очень сложно. Кроме того, многие выходящие на рынок банки фактически не используют интеллектуальные системы автоматизированного анализа и зачастую не отказывают в кредитах почти никому. Но применение скоринг-системы гарантии не дает, так как очень многое здесь зависит от ее качества. По нашему мнению, это тот случай, когда некачественная система хуже, чем отсутствие такой системы вообще.

### ***Наш ответ на вызовы рынка***

Теперь вернемся к той реальной ситуации, в которой оказался представляемый нами банк (впрочем, как и всякий другой банк, который не отказался от амбициозной цели отвоевать достойную долю на вновь открывающихся рынках). Первое – это отсутствие статистики, о чем говорилось выше. Для полноценного обучения скоринг-система требует данные по 1500-2000 проблемным кредитам, что может быть накоплено за 10 лет работы регионального банка. Получить кредитную статистику крупных банков невозможно, так как данная информация является наиболее секретной. Причина этого проста – хорошая скоринг-система станет мощнейшим оружием в конкурентной борьбе за розничные кредитные рынки. Второе обстоятельство, даже если такую статистику удастся найти, то все равно условия Нью-Йорка или Москвы не подходят к условиям Урала, в частности, к уровням зарплат и рисков. А отсюда вытекает, что в данном случае чужая заимствованная статистика и заимствованные модели и западные (очень недешевые) специализированные информационные системы не помогут.

Результаты поисков и анализа привели к тому, что исходная задача из плоскости традиционных чисто математических и статистических подходов вышла на уровень более сложной постановки – экспертной системы с математическим модулем распознавания в условиях неопределенности параметров, моделирующим процесс принятия решения кредитным инспектором на основе подходов систем искусственного интеллекта. Данный подход на порядок превосходит обычные статистические постановки по сложности реализации, но позволяет запустить систему, обладая минимальной информацией по объекту распознавания.

После выдачи кредита эта система сможет анализировать поведение клиентов, классифицировать их по типам кредитного поведения и выдавать рекомендации по работе с ними. Например, подсказывать, каким клиентам надо увеличить лимит или предложить новый продукт. Более широко, она

будет решать задачу автоматизированного анализа и выработки оптимальных решений и подсказок при работе с массовым клиентом.

Скоринг-система позволит заемщику:

- получить кредит без залога;
- ускорить процедуру выдачи кредита;
- формировать самому клиенту список документов, которые нужно предоставлять банку (система способна оценивать заемщика по широкому перечню параметров);
- узнать размер предоставляемого кредита спустя считанные минуты после обращения.

Имея описанные возможности, клиент получает максимум информации и свободы в выборе действий, понимает ситуацию и даже может до определенной степени управлять ею. Это интереснее, чем отдать свою заявку в “черный ящик” и потом неделю ждать, какое решение из него выскочит.

Что даст скоринг-система банку:

- ускорение процесса обработки кредитных заявок;
- сокращение численности банковского персонала;
- экономию за счет использования персонала более низкой квалификации;
- обеспечение объективности и единообразия критериев в оценке заявок кредитными инспекторами во всех филиалах и отделениях банка;
- контроль всех шагов рассмотрения заявки, включая саму методологию оценки, на основе информационной системы. Это позволяет регулировать объемы кредитования в зависимости от ситуации на рынке, вносить коррективы в методологию оценки централизованно и немедленно вводить в действие их во всех отделениях банка.

Но это далеко не все. Накапливаемые в системе данные смогут быть использованы для следующих целей:

- изучения и классификации типов клиентов;
- анализа клиентских предпочтений и потребностей в различных продуктах;
- оценки качества кредитного портфеля и бизнеса (по различным направлениям и регионам);
- оценки вероятного отклика различных клиентов на предложения им различных продуктов.

После накопления достаточной статистики скоринг-система сможет решать более сложные задачи. Например, нахождения оптимального, в смысле прибыли, уровня отсекаемых заявок (максимум разности между прибылью от “хороших” кредитов и потерями от “плохих”).

Кроме непосредственно скоринга кредитных заявок, будет решаться и задача скоринга поведения клиентов, уже получивших кредиты (вторичного скоринга). Основываясь на данных о действиях клиента, аккуратности погашения кредита и т.д., система автоматически выявит клиентов с повышенным риском невозврата, даст ответы на вопросы: можно ли увеличить данному клиенту лимит и насколько, стоит ли предложить ему другой продукт и какой именно?

Еще один вид скоринга – определение оптимальной стратегии действий по отношению к клиентам, не возвращающим кредит (с какими клиентами стоит поработать самим и какими методами, а каких передать в агентство по возврату долгов). Рекомендации по такой стратегии также будут вырабатываться автоматически на основе данных о клиенте, о его операциях и о взаимодействии с банком.

В настоящее время многие российские банки пытаются выйти на рынок кредитных карт (не путать с картами с возможностью овердрафта и VIP-картами, для которых процедура скоринга не нужна). “Северная казна” не является исключением из этого правила, а, если судить по известной нам информации, скорее исключением в способе решения данной задачи. Уже в январе 2004 года будет действовать система, позволяющая выдавать кредитные карты в “промышленном” масштабе, при разработке которой ставилась цель отойти от традиционных подходов, малоэффективных в существующей ситуации, и опереться на передовые тенденции в соответствующих областях исследований.

### ***“Лидер не тот, кто ведет, а тот, за кем идут”***

С течением времени подходы к ведению крупного бизнеса претерпели существенные изменения. В данный момент любое крупное предприятие должно ориентироваться уже не на ценовую конкуренцию, а на инновационное лидерство своего предприятия среди конкурентов. Достичь этого результата можно лишь введением того, что называется научным подходом в принятии решений и реализации инновационных технологий.

## **II. Организационные особенности банков, влияние новых технологий на их деятельность**

Вторая часть работы построена на материалах французского исследователя Д. Плиона, который анализирует основные характеристики банка XXI в., основываясь на тенденциях развития банковской сферы в разных странах в течении двух последних десятилетий. Использование этих материалов может помочь украинским банкирам при выборе оптимальной организационной структуры, модели банка для достижения своих стратегических целей.

Процесс финансовой глобализации и формирование мировой “банковской индустрии”, по мнению многих экономистов, способствуют стандартизации национальных банковских систем и появлению единой, доминирующей модели банка. Так, французский банкир А. де Кармуа (H. de Carrou) считает, что такой моделью станет банк, ориентирующийся исключительно на максимизацию доходов акционеров, или “банк-дивиденд” (banque-dividende). Банки такого типа уже появились в США в годы экономического кризиса 80-х годов и в Великобритании в 90-е годы после реструктуризации банковской системы. В стратегии таких банков приоритет отдается захвату наиболее прибыльных сегментов банковского рынка, тщательному контролю издержек и доходности операций, установлению предельно точных тарифов на услуги, “прозрачности” бухгалтерской

отчетности, поиску оптимальных размеров банка в ходе процесса концентрации. Благодаря этим стратегическим принципам, “банк-дивиденд” достигает в длительной перспективе высокого уровня доходности собственного капитала – 15-20 %.

Автор считает концепцию А. де Кармуа недостаточно обоснованной, ставя под сомнение тезисы об оптимизации размера банка на основе процесса концентрации, об уровне доходности и доминировании в будущем рассматриваемой модели банка.

Происходящие в последние годы в большинстве промышленно развитых стран широкомасштабные слияния кредитно-финансовых учреждений и формирование “мегабанков” создают ошибочное впечатление, что таким путем банки пытаются достичь оптимальных размеров. Классическое положение экономической теории о том, что концентрация обеспечивает компаниям господствующие позиции на рынке и экономию на масштабах производства, не применимо к банкам из-за специфики их “производства”. Современные исследования показали, что господствующие позиции банка на рынке определяются не столько его размером и численностью конкурентов, сколько возможностью свободного доступа на рынок и ухода с него. Кроме того, принцип экономии на масштабах нельзя распространять на все виды банковской деятельности, поскольку многие банковские услуги и продукты не поддаются анализу с точки зрения издержек. Банки могут добиваться повышения доходности за счет расширения клиентуры и диверсификации своей деятельности более эффективно, чем путем увеличения своих размеров. Размер банка не является абсолютным критерием его прибыльности. Об этом свидетельствует успешная работа и высокая доходность многих средних банков, например, в Германии и Франции. Поэтому, считает автор, вряд ли следует ожидать в будущем исчезновения средних банков. В структуре банковского сектора по-прежнему будут присутствовать банки разных размеров. Однако одновременно будет развиваться процесс втягивания средних банков в сферу влияния крупных банковских групп, которые станут основными структурообразующими элементами банковского сектора. Уже сейчас во Франции семь крупных банковских групп занимают господствующие позиции – Banque nationale de Paris, Credit agricole (включая Banque Indosuez), Compagnie financiere de credit industriel et commercial, Compagnie financiere de Paribas, Credit commercial de France, Credit Lyonnais, Societe generale. Доля этих групп в совокупном балансе кредитных учреждений страны в начале 1998 г. достигала 56,4 %.

Автор считает нереальным достижение банками доходности на уровне 15-20 % в условиях, когда среднегодовые темпы роста ВВП большинства западных стран не превышают 2-3 %. Согласно экономической теории, если процентные ставки (отражающие уровень доходности капитала) длительное время превышают темпы роста производства, то экономика оказывается в состоянии дефляции, т.е. медленных темпов роста и инфляции. Исследования подтверждают депрессивное воздействие завышенных процентных ставок на экономику. Даже в условиях благоприятной экономической конъюнктуры

успешно развивающиеся компании не могут длительное время поддерживать темпы роста добавленной стоимости, опережающие темпы роста ВВП. В банковском секторе завышенная норма рентабельности может привести к сокращению предложения кредитов, что ухудшит общее состояние экономики. Поэтому автор считает реальным поддержание в долгосрочном плане доходности банков в среднем на уровне 5 %, хотя банки разных типов могут придерживаться различной стратегии в этой области. Уровень доходности в 15-20 % приемлем лишь для самых крупных, транснациональных банков.

По мнению автора, модель “банк-дивиденд” вряд ли станет единственной в будущем. В настоящее время банковские системы стран Запада сильно диверсифицированы: в одних странах значительную роль играют банки с государственным капиталом и региональные банки, контролируемые местными органами власти (Германия), в других (США, Великобритания, Франция) – кооперативные банки и банки взаимных сбережений. В Германии около 50 % рынка кредитов и депозитов приходится на долю сбербанков, тогда как доля классических коммерческих банков не превышает 25 %. Структура банковского сектора постоянно меняется, однако направления изменений различаются по странам. Так, в некоторых странах отмечается тенденция к сокращению сферы деятельности кооперативных банков и банков взаимных сбережений. В частности, в Великобритании жилищно-строительные кооперативы с 1997 г. стали менять свой статус и акционироваться. Во Франции кооперативные банки и банки взаимных сбережений берут под свой контроль коммерческие банки, в результате чего формируются смешанные банковские группы. Диверсификация банковских учреждений сохранится и в будущем, поскольку останутся такие ее предпосылки, как разнообразие запросов клиентов, невыгодность некоторых услуг для коммерческих банков и т.д. Важную роль играет и то, что с макроэкономической точки зрения диверсифицированный банковский сектор позволяет легче преодолевать финансовые кризисы.

В последние годы диверсификации способствует также дерегулирование банковской сферы и изменение банковского законодательства в большинстве стран Запада, направленное на отмену разграничения видов кредитов-финансовых учреждений в зависимости от их функций и на универсализацию их деятельности. Параллельно с диверсификацией банковских учреждений и банковской деятельности идет процесс углубления их специализации. Он основывается на “дезинтеграции” посреднической функции банков под влиянием трех факторов: оформления долговых обязательств в виде ценных бумаг (секьюритизация); дерегламентации кредитно-финансовой сферы и индустриализации банковского сектора.

Важнейшей банковской инновацией автор считает развитие операций с ценными бумагами, связанных с тем, что процесс кредитования с использованием ценных бумаг разделяется на несколько последовательных операций, которые могут выполняться разными учреждениями. Дереегламентация устраняет барьеры для проникновения в сферу банковских



услуг компаний, занятых в других отраслях экономики. Крупнейшие торговые компании Франции и Великобритании создали собственные финансовые подразделения, предоставляющие различные банковские услуги, в магазинах и супермаркетах. В 90-х годах филиал американской корпорации General Electric – GE Capital Services начал интенсивно развивать во Франции сеть кредитно-финансовых учреждений, занимающихся предоставлением потребительских кредитов, кредитованием строительства и покупки жилья, факторингом, страхованием и другими банковскими услугами. В настоящее время персонал этого филиала насчитывает более 2800 человек.

Индустриализация проявляется в том, что отдельные виды деятельности (разработку концепции, производство, распределение, усовершенствование продукта и т.д.) осуществляет не банк, а другие хозяйствующие субъекты, достигшие наивысшего мастерства и конкурентоспособности в соответствующей области. Банк производит как бы конечную “сборку” деталей из полуфабрикатов, поставляемых ему подрядчиками.

Разнообразные изменения в “банковском производстве” подтолкнули западных экономистов к переосмыслению классического понимания посреднической функции банков. Определенную поддержку среди специалистов и практиков банковского дела получила в последние годы разработанная американским экономистом Л. Брайеном (L. Bryan) концепция “разделения банка” (breaking up the bank), обосновывающая необходимость полного разделения депозитной и кредитной функций банка. Каждая функция, по мнению Л. Брайена, должна осуществляться юридически самостоятельными финансовыми учреждениями, что обеспечивает их более эффективную работу, поскольку каждая функция выполняется компетентными и опытными специалистами в соответствующей области.

По мнению автора, процесс вертикальной дезинтеграции “банковского производства” в странах Запада во многом был инспирирован данной концепцией. Сохраняя за собой конечное распределение финансовых услуг, банки все чаще передают другие функции независимым фирмам на условиях подряда, например, управление рисками клиентов, ведение счетов частных лиц, автоматизированные денежные расчеты и т.д.

Процесс дезинтеграции “банковского производства” влечет за собой изменение организационной структуры банков, но при этом не ставится под сомнение принцип универсализации их деятельности. Факты свидетельствуют, что организационные изменения идут в направлении формирования крупномасштабных диверсифицированных банковских объединений. Объяснение этой тенденции обычно основывается на концепции “экономии за счет разнообразия” (l' economie de variete), получившей распространение в последнее время. Эта концепция, обосновывающая эффективность диверсифицированных банков, противопоставляется подходу с позиции экономии на масштабах производства. Согласно этой концепции, производство нескольких товаров или услуг одновременно одним предприятием дает “экономии за счет разнообразия”, так как в этом случае производственные издержки ниже, чем

при производстве этих товаров или услуг разными предприятиями. Отсюда делается вывод, что банки заинтересованы в диверсификации, поскольку это обеспечивает экономию и способствует снижению издержек производства.

Однако, по мнению автора, главная причина диверсификации “банковского производства” обусловлена факторами, лежащими не на стороне предложения, а на стороне спроса: банки вынуждены диверсифицировать свои продукты и услуги, чтобы полнее удовлетворять потребности клиентов, завоевывая таким путем рынок. Именно с этой точки зрения следует оценивать слияния крупнейших банков в 1997-1998 гг.: в США – Morgan Stanley и Dean Witter, Travelers и Salomon Brothers; во Франции – Indosuez и Credit Agricole; в Швейцарии – Union de Banque Suisse и Societe de la Banque Suisse, которое привело к образованию второй по размеру банковской группы мира United Bank of Switzerland.

Одновременно с диверсификацией, с целью повышения эффективности, банки проводят стратегию специализации. Эти на первый взгляд противоречащие друг другу стратегии удается осуществлять через реорганизацию структуры подразделений, в частности, с помощью формирования двухуровневой структуры. Нижний уровень включает специализированные производственные единицы, имеющие автономное управление и свою стратегию получения прибыли. Эти подразделения обычно получают юридический статус филиалов. Верхний уровень состоит из более крупных подразделений, объединяющих специализированные производственные единицы нижнего уровня.

В организационной структуре крупных банков, как правило, выделяются три основных подразделения, которые занимаются функциями розничного банка (услуги частным лицам и предприятиям), оптового банка (инвестиционного и делового) и управления активами. Для характеристики таких универсальных банков, которые имеют функционально разграниченную организационную структуру, эксперты стали использовать термин “мультиспециализированные банки” (*banques multispecialisees*).

Наиболее законченную форму стратегия диверсификации приобретает в случае создания финансовых конгломератов, развивающих три основных направления деятельности – классическое банковское посредничество, операции с ценными бумагами и страхование. Стратегию создания финансовых конгломератов используют как банки, так и страховые компании, стремящиеся увеличить свои размеры и получить таким путем возможность диверсифицировать свою деятельность. Создание финансовых конгломератов, кроме того, является и новой формой конкуренции, которая становится все более острой по мере дерегулирования кредитно-финансовой сферы.

В последние годы большинство слияний в банковской сфере привело к созданию финансовых конгломератов – своеобразных “супермаркетов”, занимающихся предоставлением разнообразных услуг. Характерный пример – создание в США в 1998 г. Citigroup на базе слияния

страховой фирмы Travelers и коммерческого банка Citicorp. Другой пример – объединение в Бельгии банка Generate de Banque и финансовой группы Fortis.

Важным фактором, влияющим на “банковское производство”, являются информационные и коммуникационные технологии. В связи с использованием новых банковских технологий эксперты ожидают в ближайшие десятилетия кардинальных изменений во взаимоотношениях банков и клиентов. В некоторых западных странах эти изменения уже начались, в частности, с появлением так называемых дистанционных банков, что в дальнейшем приведет к формированию сетей виртуальных банков, не имеющих контор и агентств.

Дистанционный банк, используя телефонные каналы связи и компьютерные технологии, предоставляет своим клиентам три вида классических банковских услуг: управление платежными средствами, кредитование и управление сбережениями. Физический контакт между служащими банка и клиентами отсутствует. Первые дистанционные банки появились в Великобритании. В 1989 г. Midland Bank учредил First Direct, который начал осуществлять текущие банковские операции в режиме дистанционного банка. В настоящее время First Direct является бесспорным лидером на рынке дистанционных банковских услуг в Европе, обслуживая свыше 500 тыс. клиентов.

В базе данных дистанционного банка сохраняются сведения о всех операциях, которые группируются по отдельным клиентам, счетам и продуктам. Дистанционная система имеет преимущества как для клиента, так и для банка. Так, клиент ведет переговоры лишь с одним “служащим” банка – компьютером, к которому он обращается со всеми просьбами о проведении разных операций. Что касается банка, то он получает двойную выгоду. Во-первых, уровень издержек у дистанционного банка ниже, чем у банка, работающего через агентства. Во-вторых, дистанционная система является очень эффективным инструментом продажи и маркетинга услуг. Она позволяет сделать контакты банка с клиентами более частыми (в среднем 2-3 раза в месяц); точно рассчитать доходность операций с каждым клиентом по каждому отдельному продукту или услуге; предугадать запросы клиентов и очень быстро адаптировать предложение услуг и цены на них в соответствии со спросом. Кроме того, анализ базы данных используется банками для прогнозирования своей деятельности, разработки и внедрения новых продуктов и услуг, которые потребуются клиентам в будущем.

Успехи First Direct, по мнению экспертов, объясняются тремя факторами: совершенной интеграцией информационных технологий с телефонными технологиями; стратегией, основанной на приоритете качеству услуг; тщательным отбором клиентуры (более чем в 40 % случаев запросы об открытии счета отвергаются). Банк отбирает клиентов, которые покупают наиболее дорогие продукты и услуги. Этот сегмент банковского рынка является наиболее рентабельным.

Во всех западных странах универсальные банки развивают дистанционные системы обслуживания. Так, во Франции первым

дистанционным банком стал созданный в 1987 г. банк Cortal. В 1994 г. группа Paribas учредила дистанционный банк Banque Directe по образцу First Direct. Позднее появилось еще несколько дистанционных банков -Credit du Nord, Cetelem, UCB, Cardif и др. Но все же во Франции система дистанционных банков менее развита, чем в Великобритании. Так, ведущий французский дистанционный банк Cortal имеет всего 25 тыс. клиентов.

В будущем информационные и коммуникационные технологии будут все шире использоваться для привлечения клиентов. Уже сейчас финансовые услуги стали предлагаться через Интернет, а физические контакты банков с клиентами постепенно вытесняются электронной почтой и связями через компьютерные сети. Новые технологии позволяют добиться большей индивидуализации предложения банковских продуктов и услуг и оказывать их клиенту в любом месте и в любое время по его запросу. В этой связи эксперты говорят о формировании новой концепции виртуального банка, основанного на информационных и коммуникационных технологиях.

Хотя новые технологии дают банкам дополнительные возможности развития, вместе с тем они таят в себе определенные риски.

Во-первых, новые технологии, изменяя характер взаимоотношений банка с клиентом, делают более простой процедуру смены клиентом обслуживающего его банка. Клиенты, запросы которых постоянно растут, станут менять обслуживающие их банки в поисках наибольших преимуществ и выгод. Это будет способствовать развитию конкуренции между банками и приведет к дестабилизации долгосрочных связей банков с клиентами. В конечном счете, виртуальный банк несет в себе риск деперсонализации отношений “банк-клиент”.

Во-вторых, плохо продуманная стратегия внедрения новых технологий может повлечь за собой серьезные негативные последствия. Обычно дистанционное банковское обслуживание создается для замены действующих банковских агентств и контор. При этом происходят неизбежные организационные и кадровые изменения в банке (сокращение занятых, числа подразделений, переобучение специалистов и т.д.). Использование стратегии Midlbank и First Direct не дает гарантии успеха другим банкам, ставшим на путь развития дистанционного обслуживания. Есть примеры, когда такие попытки кончались неудачей, например, проект Национального общества железных дорог Франции –Socrate.

В-третьих, новые технологии будут способствовать изменению правил конкурентной борьбы. Сильная угроза возникает в связи с возможностью вытеснения банков из сферы посредничества в платежах. Новые технологии позволяют независимым компаниям осуществлять прямые взаиморасчеты без участия финансовых посредников, в том числе через компьютерные сети. В том же направлении действует развитие систем обмена базами данных: это ускоряет движение информации и, следовательно, финансовых потоков, сокращая тем самым посреднические возможности банков. Но наибольшую опасность для банков представляют “электронные деньги”, проекты создания которых уже разрабатываются корпорациями Microsoft и Visa в

сотрудничестве с банками. Введение “электронных денег” приведет к существенному сокращению доходов банков от расчетных операций.

Андрущенко, П.В. Инновации как способ развития банковского бизнеса. Организационные особенности банков, влияние новых технологий на их деятельность [Текст] / П.В. Андрущенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: УАБС НБУ, 2004. – Т. 11. – С. 354-368.