

Добрейкина Екатерина Алексеевна

аспирант кафедры банковского дела
Саратовского государственного
социально-экономического университета
dom-hors@mail.ru

НАПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ КРЕДИТНЫХ ПРОДУКТОВ БАНКА

Аннотация:

В статье обозначены основные направления модернизации кредитных продуктов банка, такие как: аутсорсинг, открытие единого клиентского счета, развитие сетевой стратегии банка, автоматизации бизнес-процессов работы с клиентами. Здесь представлены исследования в области направлений модернизации кредитных продуктов российских и иностранных банков, а также выявлены наиболее значимые из них. Сделан вывод о том, что создание новых кредитных продуктов будет успешным, если данные продукты будут адаптированы именно для российской банковской системы, исключая ошибки иностранных банков.

Ключевые слова:

направления модернизации кредитных продуктов банка, аутсорсинг, открытие единого клиентского счета, развитие сетевой стратегии банка, автоматизации бизнес-процессов работы с клиентами.

Dobreykina Ekaterina Alekseevna

PhD student of the Banking Department,
Saratov State University
for Social and Economic Studies
dom-hors@mail.ru

AREAS OF BANK CREDIT PRODUCTS MODERNIZATION

Summary:

The article designates main areas of such bank credit products modernization as: outsourcing, opening of the single customer account, development of the bank networking strategy, automation of customer services. Research of the loan products modernization in the Russian and foreign banks are presented, and the most relevant of them are considered. The author concludes that development of the new credit products will be successful if the products are adapted exactly for the Russian bank system, excepting the errors of the foreign banks.

Keywords:

areas of bank loan products modernization, outsourcing, opening a single client account, development of network strategy for the bank, automate business processes of customer service.

Современный коммерческий банк является мощным центром продаж как классических, так и новых банковских продуктов, в котором происходит поиск и организация обновленных систем реализации услуг, управление взаимоотношениями с действующими и потенциальными покупателями. Основной целью банка является продажа наибольшего числа продуктов, ориентируясь на возможности и потребности определенных групп потребителей. Банковский бизнес развивается огромными темпами, конкурентная борьба в этой сфере становится более жесткой. Поэтому, чтобы удержаться в банковском бизнесе, необходимо быстрыми шагами двигаться вперед, исследуя потребности клиентов банка и возможности банков-конкурентов удовлетворять данные потребности, опережая их, создавая особые модернизированные продукты.

Однако при этом могут возникать конфликты интересов создателей продуктов, технологий продуктов и продавцов данных продуктов. Технологи и методологи продуктов должны быть отделены организационно и функционально от продавцов, иначе, если, например, методология будет входить в компетенцию продавцов, это неминуемо приведет к образованию в продуктах элементов, увеличивающих риски банка в целом. Например, продавцы, желая увеличить продажи продуктов, могут заложить в его состав элементы без учета налогового законодательства, которые не только приведут к налоговым претензиям к клиентам, но и к самому продавцу продукта – банку [1].

Преобладающим спросом среди всех продуктов коммерческого банка пользуются кредитные продукты, они же являются и самыми прибыльными для банка, поэтому именно в кредитной деятельности банка сконцентрировано множество преобразований и нововведений. Одним из способов модернизации кредитных продуктов может являться аутсорсинг, то есть его разновидности, используемые при организации продаж новых кредитных продуктов.

Если рассматривать аутсорсинг в широком смысле, то можно было бы рассматривать варианты выделения в отдельные юридические лица подразделений по розничному кредитованию, как это реализовано крупными мировыми банками из Франции (у «BNP Paribas» это «Cetelem», у «Societe Generale» – «Русфинанс» в России, в частности) и США («Primerica» у «Citigroup»). По тому же пути пошел и крупнейший российский банк – Альфа-банк. Подтвержде-

нием тому то, что уже не один крупнейший российский банк начал развертывание собственной брендовой розничной сети.

Аутсорсинг следует рассматривать как способ изменения организационной структуры банка для создания более эффективных и маневренных подразделений, а также как способ улучшения отношений с потребителями. Кроме того, самостоятельные компании, входящие в группу банка, могут с легкостью пользоваться услугами независимых компаний без ущерба для экономической безопасности банка в целом в силу наличия организационных границ в рамках общего бизнеса.

Посткризисная ситуация заставила все коммерческие банки сократить свои затраты, поэтому аутсорсинг в российской банковской сфере переживает новый подъем. Сегодня банкам дешевле обратиться к внешним подрядчикам для продажи, либо для разработки нового продукта, либо его продвижения, либо для обработки кредитной документации, чем, например, создавать новое структурное подразделение.

Активная модернизация кредитных продуктов началась с английской банковской группы Barclays, имеющая 3 500 отделений и представительств в более 70 странах, первой в Европе предложила своим клиентам кредитную карточку, установила автоматические кассовые аппараты и первой стала работать в субботу. Ежегодно группа расходует на маркетинг более 100 млн. ф. ст. С 1998 г. банк Barclays стал осуществлять во Франции свою программу для физических лиц, предполагающую, что владелец кредитной карточки банка каждый раз при ее использовании для оплаты авиабилетов и других покупок получает несколько баллов по 3 балла за каждые 100 франков расходов. Эти баллы автоматически учитываются на банковском счете клиента и в конце месяца публикуются в выписке о состоянии его счета. Накопленные баллы могут затем обмениваться на определенные товары или услуги по выбору клиента. В специальном каталоге банка перечислены, например, такие возможности: подписка на газеты или журналы (150–300 баллов), билеты в кино (300 баллов), цветы (450 баллов), билеты на концерт (1 500), фотоаппараты. Разумеется, программы привлечения и удержания клиентов этим не ограничиваются. Некоторым частным клиентам, обладающим значительными средствами на банковском счете, предлагается вступление в особый клуб, члены которого пользуются дополнительными услугами. Минимум дважды в год они приглашаются на встречу в банк, в ходе которой финансовые консультанты обсуждают с ними их финансовое положение, анализируют структуру доходов и возможный размер будущей пенсии, рассматривают направления вложений средств и способы минимизации налогообложения.

В последующие годы на рынке произойдет ужесточение конкуренции прежде всего за счет дальнейшего усиления роли госбанков. Данная тенденция наметилась на рынке еще до 2008 г., а во время кризиса наблюдался существенный переток клиентов в госбанки из частных банков особенно тех, кому закрыли лимиты иностранные партнеры.

Ужесточение конкуренции заставит банки быть более гибкими и идти навстречу клиенту, снижать ставки, увеличивать сроки финансирования, а главное разрабатывать новые продукты и уникальные услуги. Понятно, что не каждый банк сможет позволить себе работать с меньшей маржой, а иногда и в убыток, дабы сохранить клиента, брать на себя большие риски при тех же входных данных и вкладываться в создание новых предложений, которые будут переняты конкурентами очень скоро. Поэтому в создавшихся условиях на рынке останутся самые сильные: госбанки, крупнейшие частные банки, уже обеспечившие себе определенное положение на нем, а также представители иностранных банков в России, которые обладают значительным преимуществом – возможностью организовывать финансирование напрямую через российские дочерние банки без привлечения российских банковских организаций. Для успешного выполнения планов банки должны будут оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации, то есть проводить работы по разработке и внедрению кредитных продуктов в краткосрочном горизонте планирования. Ориентировочно срок изменения параметров существующих продуктов не должен превышать 10 календарных дней, а для запуска нового продукта должно требоваться не более двух месяцев. В силу ужесточения порога вхождения появление на рынке новых игроков маловероятно [2].

В российских коммерческих банках в настоящий момент при приобретении одним клиентом нескольких кредитных продуктов в основном открываются несколько текущих счетов. В иностранных банках, как правило, достаточно открыть единый текущий счет для обслуживания клиентов. При рассмотрении вопросов модернизации кредитных продуктов, в отечественной практике возник вопрос о предоставлении такого кредитного продукта, как овердрафт, который появился в российских коммерческих банках при изучении продуктов иностранных банков. Использование такого кредитного продукта как овердрафт, который устанавливается на едином счете, дает возможность реализации расходных операций сверх сумм, имеющихся на счете.

Вместе с тем использование овердрафта на едином счете позволяет увеличить число каналов продаж кредитных продуктов. Например, при открытии единого текущего счета с овердрафтом банк может инициировать проведение всех необходимых действий для рассмотрения заявки на потребительский кредит. Одобрить один небольшой лимит, например, на кредит в форме овердрафта и второй большой лимит – на потребительский кредит. Заключить к единому текущему счету дополнительное соглашение, в соответствии с которым расходные операции могут быть проведены в объеме большого лимита на потребительский кредит. В этом случае после проведения клиентом операции в объеме большого лимита для клиента автоматически откроется потребительский кредит, а большой лимит будет аннулирован или уменьшен на сумму кредита.

Нельзя не учитывать тот факт, что модификация кредитных продуктов и их производных будут оказывать существенное влияние на деятельность коммерческих банков. Так, появление новых инструментов интернет-коммуникаций, например, таких как социальные сети, которые уже сейчас весьма популярны не только у пользователей – физических лиц, но и у предпринимателей, проводящих активную политику продвижения своих компаний в виртуальном пространстве, существенным образом изменит экзогенные и эндогенные параметры банковского бизнеса.

У многих коммерческих банков уже сейчас имеются достаточно сложные интернет-представительства, а именно сайты, однако они обладают критически низкой функциональностью, ограничивающейся лишь возможностями проведения небольшого числа операций через интернет-банк, мобильный банк и в лучшем случае еще через call-центр.

Существенный прорыв в коммуникациях и привлечении клиентов, продвижении банковских продуктов, а также повышении прозрачности бизнеса клиента может обеспечить реализация банком сетевой стратегии, то есть построение бизнес-сети для массового сегмента клиентов юридических лиц и социально-финансовой сети с расширенной функциональностью для физических лиц. Наличие данной функции позволит существенно повысить лояльность клиентов к обслуживаемому банку, прозрачность бизнеса клиентов и его контрагентов. Кроме того, у банка появится низкозатратный инструмент привлечения потенциальных клиентов, а в случае интеграции с кредитным процессом – и их финансирования. Для клиента бизнес-сеть банка будет являться дополнительным каналом поиска потенциального рынка сбыта среди клиентов банка и деловых контактов по потребностям или предложениям, региону деятельности, отрасли, владельцам, а также обеспечит возможность дополнительного финансирования банком заключаемых сделок через систему электронных торгов. Помимо этого, сетевые сервисы и модели могут способствовать не только эффективному обслуживанию существующих клиентов, но и привлечению малообеспеченных и незащищенных слоев населения, а также начинающих предпринимателей и стартап-проектов на обслуживание, сокращению рисков работы с данными сегментами за счет системного управления и жесткой параметризации данных проектов в банковском бизнес-инкубаторе. Тем самым банки смогут получить дополнительный источник доходов и диверсифицировать свой бизнес, а также обеспечить реализацию социальной политики государства, а также политики, направленной на поддержку малого и микробизнеса [3].

Кроме того, хотелось бы отметить, что наиболее актуальными вопросами развития сетевой стратегии являются вопросы создания и модернизации приложений для ноутбуков, планшетных компьютеров, нетбуков, коммуникаторов, мобильных телефонов и прочих переносных устройств. Сейчас происходит революция в использовании различных устройств, которые могут работать в любой точке мира, поэтому осуществление банковских операций, в том числе и кредитных, может происходить через Интернет при помощи автоматизированных систем обслуживания клиентов, которые открываются клиентам в виде приложений для различных устройств. Самые популярные из них работают на базе Android либо Apple. Например, для клиентов Сбербанка разработано специальное приложение «Сбербанка ОнЛ@йн», при помощи которого предоставляется возможность управлять своими счетами и совершать платежные операции через сеть. А для клиентов Райффайзенбанка существует аналогичное приложение «Raiffeisen CONNECT», для клиентов Альфа-Банка – «Альфа-Мобаил». Модернизация кредитных продуктов банка в этом случае состоит в том, что клиенты могут пользоваться кредитными продуктами дистанционно, не заходя в офис банка. Клиенты свободно через приложение на компьютере либо телефоне могут получить информацию о лимите доступных средств либо, о размере остатка срочной и просроченной задолженности, процентах по кредиту и сумме текущего платежа на определенную дату, погасить кредит, оформить, изменить или отменить длительное поручение по счету кредитной карты на перечисление средств на счета физических и юридических лиц, приостановить действие кредитной или иной карты, запросить отчет по счету карты на адрес электронной почты.

Однако следует обратить пристальное внимание на то, что при разработке новых кредитных продуктов развития бизнес сетей могут появиться новые виды рисков кредитной деятельности коммерческих банков на различных уровнях, например риск расстройств восприятия реальных финансовых отношений между банком и клиентом, риск хакерской атаки и раскрытие банковской информации, риск появления иных продуктов-заменителей.

Сегодня игроки private banking & wealth management в развитых рынках предлагают своим клиентам широкий спектр сервисов, в том числе очень сложные продукты, которые пока не могут предоставлять банки РФ и других постсоветских стран. Существует множество ограничений, в том числе законодательных и ресурсных, не позволяющих продавать или создавать некоторые продукты, а многие виды услуг до сих пор не востребованы. Сами клиенты еще недостаточно опытные и чаще ограничиваются депозитами и консьерж-сервисом, не имея представления, например, о структурированных продуктах. При планировании и развитии private-бизнеса банкам необходимо в первую очередь учитывать реалии и запросы клиентов, и такой подход должен проявляться на всех этапах и уровнях взаимодействия банка с клиентами. Качество подготовленности персональных банкиров, наличие маркетинга, дизайна офиса, в котором продаются VIP-услуги, все должно быть на высоте.

На сегодняшний день, находясь в активной стадии модернизации кредитных продуктов кредитных организаций, одной из наиболее актуальных проблем является проблема повышения технологического уровня развития банков, их степени автоматизации бизнес-процессов работы с клиентами. Особенно остро этот вопрос обозначился, когда во время финансового кризиса надо было привлекать клиентов высоким уровнем предлагаемого сервиса, при значительных сокращениях в издержках на обслуживание клиентов. Стало абсолютно ясно, что более значимым конкурентным преимуществом является уменьшение времени ожидания в очереди и организованность потока клиентов, уступая даже такому преимуществу, как стоимость данной услуги.

В частности, Сбербанком – в рамках разработанной в 2008 г. совместно с консалтинговой компанией McKinsey & Company Стратегии развития на период до 2014 г. – декларируются максимальная ориентация на клиента, намерение улучшить качество обслуживания клиентов, в том числе за счет повышения производительности труда более чем на 50 %, а также автоматизации процесса обслуживания в офисах банка. Время утверждения данной стратегии совпало с началом активного внедрения Сбербанком электронной системы управления очередью в своих офисах. В связи с этим важно отметить запуск банком в октябре 2010 г. программы «Очередей.net», предполагающей сокращение времени ожидания клиентов в очереди к концу 2012 г. до 10–15 мин. Очевидно, что мониторинг результатов принятых программ невозможен без внедрения в офисах электронной системы управления очередью, что позволит формировать статистику по времени ожидания и обслуживания клиентов.

Такие возможности помогают в разработке новых кредитных продуктов, основанных на уменьшении срока выдачи кредита, например кредит за час или кредит за 15 минут. Также опыт оснащения офисов электронной системой управления очередью имеют Росбанк, Ситибанк, НБ «ТРАСТ», ЮниКредит Банк, Райффайзенбанк, Балтийский Банк.

Клиенты становятся разборчивыми и требовательными: возросли запросы к качеству и стоимости банковских услуг. Это касается и корпоративных клиентов, и физических лиц. В свою очередь, окрепли российские коммерческие банки. В корне изменилась конкурентная среда.

Банки с иностранным участием в капитале активно кредитуют как малый, так и средний бизнес, впрочем, это же касается и различных программ кредитования на льготных условиях. Они имеют широкую линейку кредитных продуктов, а также сотрудничают с фондами содействия кредитованию малого и среднего бизнеса, и предлагают специальные кредитные продукты в рамках партнерских программ. Иностранные банки так идут по пути развития комбинированных продуктов, позволяя своим клиентам получить сразу несколько услуг при кредитовании. Также у кредитных организаций с иностранными инвестициями хорошо развиты партнерские отношения друг с другом, что дает заемщикам возможность погашать кредиты в банках-партнерах без комиссии.

Таким образом, на сегодняшний день российские банки в основном пытаются модернизировать свои кредитные продукты путем реализации гибкого подхода к вопросу снижения процентных ставок, увеличения сроков кредитования, снижения требований к обеспечению по кредитам, по сути не вводя кардинально новых модернизированных кредитных продуктов. А иностранные банки обеспечивают доступ к современным технологиям, которые способствуют повышению культуры управления в кредитных организациях, развитию конкуренции между кредитными организациями и совершенствованию современного банковского дела, а также благоприятно влияют на реальный сектор, тем самым обеспечивая стабильную сбалансированную кредитную политику. Производя модернизацию кредитных продуктов банков, российские коммерческие банки пы-

таются заимствовать успешные европейские бизнес-модели и применить их, однако это не самый успешный вариант. Безусловно, необходимо опираться на опыт создания различных финансовых сервисов Европы, США и Азии, рынка private banking & wealth management, чтобы не повторить ошибок. Однако создание новых кредитных продуктов будет успешным, если данные продукты будут адаптированы именно для российской банковской системы.

Ссылки:

1. Информационное агентство «Финансовый Юрист». Организационные структуры растущего банка, или Эффективное управление современным розничным банком Тенденции и перспективы. URL: http://www.financial-lawyer.ru/topicbox/bankiru/bankovskaya_sistema/123-202.html (дата обращения: 01.12.2012).
2. Заволович О. Торг уместен // Банковское обозрение. 2011. № 2.
3. Каурова Н.Н. Банк будущего: трансформация путем синергии // Банковский ритейл. 2011. № 3.

References (transliterated):

1. Informationsionnoe agentsstvo «Finansoviy Yurist». Organizatsionnie struktury rastushchego banka, ili Effektivnoe upravlenie sovremennym roznichnym bankom Tendentsii i perspektivy. URL: http://www.financial-lawer.ru/topicbox/bankiru/bankovskaya_sistema/123-202.html (date of access: 01.12.2012).
2. Zavolovich O. Torg umesten // Bankovskoe obozrenie. 2011. № 2.
3. Kaurova N.N. Bank budushchego: transformatsiya putem sinergii // Bankovskiy riteyl. 2011. № 3.