

Михаил КОВАЛЕВ,
декан Экономического факультета БГУ, профессор

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ БАНКОВСКОГО ДЕЛА

Перемены в банковском деле сегодня настолько существенны, что многие экономисты называют совокупность новейших тенденций «банковской революцией», которая может сделать банки XXI века совершенно непохожими на нынешние. Встает вопрос: какие же основные тенденции изменят в настоящее время облик банка?

Информационно-коммуникационная революция (ИК-революция)

Подобно тому, как на рубеже XIX и XX вв. переворот в банковском деле совершил телеграф, открывший невиданные ранее возможности коммуникаций, на границе XX и XXI столетий новую революцию в банковском деле произвели компьютеры и телекоммуникации, предоставившие новые возможности для работы с информацией о потоках платежей. По этому поводу один из руководителей Citibank Уолтер Вристон заметил: «Банки не работают с деньгами, они работают с информацией».

Обычно выделяют два этапа ИК-революции: первый – внедрение автоматизированных банковских систем (АБС), систем пластиковых карточек и платежных систем реального времени (RTGS); второй – внедрение систем интернет-банкинга, электронных и сетевых денег, появление виртуальных банков.

Современные АБС позволяют не только оперативно вести централизованный в масштабах банка бухучет, но и обеспечить его руководство информацией, необходимой для принятия стратегических решений и контроля за выполнением намеченной траектории развития банка, анализировать доходность каждого бизнес-процесса и быстро реагировать на изменения во внешней среде.

Очевидно, что период осовременивания автоматизированных опердней типа «Мебиус», «Софтклуб» (зачастую даже не полностью централизованных), до сих пор функционирующих в белорусских банках, завершен, и практически все из них в ближайшее время вынуждены будут перейти на новейшие АБС, включающие современные технологии фронт-офиса, интернет-банкинг, непрерывную (в течение суток) обработку платежей, электронный документооборот, управленческий учет, контроллинг и, главное, аналитику управления портфелями активов и пассивов.

Появившись в 1960г., пластиковые карточки в значительной степени заменили бумажные деньги как средство оплаты товаров и услуг. Беларусь по эмиссии пластиковых карточек на конец 2004г. – один из лидеров стран СНГ: 23 карточки на 100 жителей (в ЕС – около 40, в России – около 10). Правда, из 2,2 млн. карточек национальной системе «Бел-Карт» принадлежит только четверть миллиона,

остальные – это карточки международных систем (VISA, EUROCARD). Вторая проблема состоит в том, что оплата товаров и услуг пока составляет 1% оборота по карточкам, остальные 99% – лишь снятие наличных.

В последние годы в развитых государствах автоматизация охватила практически все традиционные банковские операции с населением, прежде всего принятие вкладов, клиринг чеков, выплаты наличных средств и погашение кредитов. Здесь наиболее эффективными оказываются банкоматы, обеспечивающие клиентам круглосуточный доступ к их депозитным счетам и занесение наличных на счет.

Для продажи банковских услуг все шире используются также телефонный, интернет- и мобильный банкинг.

Интернет-банкинг – система получения банковских услуг через выход в Интернет. В отличие от системы «Клиент-банк», интернет-банкинг не привязан к конкретному компьютеру с установленным программным обеспечением. Клиент может активизи-

ровать систему с любого компьютера при помощи электронного пароля или электронного ключа. Таким образом, он может получить банковские услуги в любом месте земного шара и на любом компьютере. По оценкам специалистов, в 2003г. около 25% всех банковских услуг в Европе предоставлялось через Интернет.

Мобильный банкинг – получение банковских услуг с помощью мобильного телефона или ноутбука при использовании технологии беспроводного доступа (WI-FI). Среди потребителей мобильного банкинга первое место занимают скандинавские страны, и, по оценкам экспертов, в ближайшем будущем более 40% клиентов перейдут на мобильное обслуживание своих счетов.

Новое динамично распространяющееся явление в интернет-банкинге – *персональный интернет-консалтинг*. Всемирная сеть дала банкам возможность перейти к таким формам взаимоотношений с клиентами, при которых быстрота коммуникаций сочетается с привлекательностью персональных консультаций. Услуги персонального интернет-консалтинга оказывают не только банки, но и конкурирующие с ними самостоятельные онлайн-фирмы финансового интернет-консалтинга.

В интернет-консалтинге выделяют четыре стадии.

1. Статичный сайт, на содержание которого пользователь не может влиять. Клиенты могут получить только одинаковую для всех информацию о продуктах и услугах банка. Эта стадия характеризуется поступлением обезличенных

запросов клиентов. Ресурсы такого сайта весьма ограничены по сравнению с возможностями, которые сегодня предоставляет Интернет.

2. Динамичная передача информации. Клиенты могут осуществлять интерактивный запрос, и с помощью базы данных сайт постоянно обновляется и актуализируется. В результате клиент может выбрать индивидуальную услугу из стандартизированных продуктов.

3. Персонализация сайта. Благодаря технологиям персонализации клиента сайт банка может предоставить информацию, которая соответствует индивидуальным потребностям клиента. Персонализация клиента достигается благодаря тому, что профиль клиента автоматически записывается с применением определенной техники (онлайн-мониторинг) во время интернет-сессии. Использование интеллектуальных технологий позволит прогнозировать на базе исторических и современных данных о клиенте его поведение при покупке банковского продукта. На этой стадии обязательна не только авторизация клиента, но и его четкая идентификация, т.е. отнесение к определенному классу клиентов. Весьма успешно могут использоваться так называемые интернет-агенты – компьютерные программы, самостоятельно выполняющие задания по заказу пользователя. Они могут адаптироваться к индивидуальным предпочтениям и запросам клиента банка и выдавать соответствующие рекомендации.

Клиенту предоставляется информация об услугах по погашению кредитов по различным схемам, а также осущес-

твляется выполнение долгосрочных поручений. Могут предлагаться услуги по финансовому планированию кредитов, сбережений, инвестиций, а также по определению размеров сборов и вознаграждений за посредничество маклерам. Условия и цены подобных услуг согласовываются с клиентом с помощью интерактивных стандартизированных консалтинговых инструментов. При этом клиент в онлайн-режиме сообщает необходимые данные, на основе которых банк готовит все требующиеся для заключения контракта документы и отправляет их клиенту. При этом банки смогут дополнять свои предложения финансовыми продуктами других институтов, что будет способствовать усилению прозрачности цен и услуг, снизит неуверенность клиентов и уровень рисков.

4. Интерактивное онлайн-консультирование. Почти все финансовые услуги предлагаются в режиме реального времени и могут предоставляться клиентам постоянно. На этой стадии банки предлагают не только такие рутинные услуги, как обслуживание наличных расчетов, заказ на куплю-продажу ценных бумаг, но и индивидуальное управление имуществом или построение кредитных продуктов на основе консультаций с клиентом. При этом клиент может вступить в контакт с персональным менеджером посредством опции на экране либо консультант посылает на экран данные консультационного характера. Если менеджер занят, то клиент может оставить свое сообщение. Дальнейшим развитием интерактивного он-



лайн-консультирования является предоставление индивидуальных консультаций виртуальными персональными советниками. Эти «искусственные эксперты» смогут предлагать различные продукты консультирования такого качества, которое не отличается от персонального консультирования специалистом в отделении банка. Виртуальный советник будет идентифицировать нового клиента и в дальнейшем персонально приветствовать, отвечать на стандартные вопросы.

Футурологи прогнозируют, что в конце концов традиционное здание банка как место встречи банкира со своими клиентами уйдет в прошлое и будет вытеснено виртуальными банками. В таком банке клиенты получают персонифицированные услуги и будут иметь возможность консультироваться с виртуальными экспертами по широкому кругу финансовых проблем.

Виртуальный банк предполагает не только отказ от традиционной стационарной филиальной сети сбыта банковских продуктов и переход на виртуальные каналы сбыта, но и полное изменение структуры банка и форм его взаимодействия с клиентом. Виртуальный банк объединит разнообразные электронные финансовые услуги: домашний и интернет-банкинг, интернет-диллинг, электронный брокераж, рабочие видеоконференции, телефонный банкинг и др. ИК-революция превращает банковское дело в более капиталоемкую и менее трудоемкую отрасль с фиксированными, а не переменными издержками.

Реинжиниринг бизнес-процессов

ИК-технологии потребовали существенной перестройки не только потоков информации, но и банковских процессов, услуг, продуктов, т.е. реинжиниринга всех бизнес-процессов (термин предложен в 90-е годы профессором Массачусетского технологического института Майклом Хаммером). Целью реинжиниринга является не повышение эффективности существующих процедур, а изменение в целом их значительной части для устранения лишних операций и повторной проверки и контроля. При реинжиниринге бизнес-процессов банка величина изменений может достигать 40%. Это не способ их улучшения, а коренная перестройка. Сначала формируется идеальная схема банка, отвлеченная от существующей конкретной организации процессов, а затем фактически создается новый банк (не исключено, что с дополнительными собственниками, новой структурой управления, существенно измененными продуктами и услугами).

Реинжиниринг бизнес-процессов банка не только обеспечивает значительное снижение затрат, но и улучшает качество управления активами и пассивами, проектное финансирование, в результате чего существенно вырастает прибыль кредитно-финансового учреждения.

Дерегулирование

ИК-революция и финансовый инжиниринг создали практически неограниченные возможности для обхода различных запретов и ограничений от-

носительно видов банковской деятельности и конкретных операций банков. Банки приобрели право предлагать клиентам операционные депозиты, а также различные варианты потребительского и коммерческого кредита, то есть услуги, типичные для основных конкурентов банков типа ссудных сберегательных ассоциаций. Надзорные органы признали необходимость сотрудничества с руководством банков в деле внедрения эффективного корпоративного управления, включая постановку корпоративных целей, создание эффективной внутренней структуры, четкое распределение полномочий и обязанностей между членами совета директоров и менеджерами банков, формирование ясной системы отчетности, использующей все преимущества современных информационных сетей. Еще одна тенденция – объединение институтов надзора и контроля за деятельностью банков и других финансовых учреждений (Швеция, Финляндия, Казахстан). В Беларуси отчасти те же функции объединил Комитет государственного контроля.

Рост конкуренции

Глобализация финансовой сферы обострила конкуренцию в области банковских услуг. Банки, предлагающие кредиты частным лицам и предприятиям, планы управления сбережениями и обеспечения граждан по старости или болезни, а также консультирование по финансовым вопросам, сталкиваются с конкуренцией не только других банков, но и кредитных союзов, брокерских и финансовых компаний, страховых и



консалтинговых агентств. Конкуренция, в свою очередь, приводит к необходимости нового расширения перечня предлагаемых услуг и снижения их стоимости.

Чтобы выжить в новых условиях, банки вынуждены все больше внимания уделять стратегическому планированию, управлению и контролю, добиваясь при этом согласования интересов акционеров, менеджеров, клиентов и других заинтересованных сторон. Возникла потребность в таких структурах управления, которые создавали бы для совета директоров и менеджмента необходимые стимулы по достижению целей, в которых заинтересованы акционеры, и одновременно поощряли бы эффективное использование ресурсов банка.

Создание таких корпоративных структур управления вывело банки на новый уровень развития, превратило их 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 на рынке. Все больше внимания банки уделяют вопросам материального стимулирования в увязке с реализацией стратегических и текущих планов, поскольку опыт показал, что отсутствие эффективной системы стимулирования провоцирует менеджеров к наращиванию краткосрочной доходности в ущерб долгосрочной устойчивости банка, к игнорированию рисков, проявля-

ние которых растянуто во времени.

Конкуренция усилила внимание банков к проблемам рыночной капитализации и эффективного корпоративного управления.

Снижение процентных доходов

Дерегулирование и рост конкуренции повысили стоимость депозитных ресурсов – основного источника ресурсной базы для большинства банков. Банки вынуждены платить конкурентные рыночные ставки практически за все привлеченные средства. Те же причины вызвали снижение и выравнивание ставок кредитов. Уменьшение процентной маржи вынуждает банки снижать все операционные расходы, сокращать штаты и заменять устаревшее оборудование новейшими АБС, системами интернет-банкинга.

Консолидация банковского сектора

В ответ на ИК-революцию, дерегулирование и снижение доходов банки попытались повысить свою эффективность и привлечь новых клиентов за счет расширения масштабов (в том числе географических) деятельности.

В итоге банковский сектор во всех развитых странах является одним из наиболее высококонцентрированных в современной экономике. 25 крупнейших банков мира (см. табл. 1) обладают 37% суммарных активов первой тысячи банков. Беспрецедентная волна банковских слияний и поглощений прокатилась по миру в конце минувшего века (с 1996-го по

2001г. было совершено 4781 банковское слияние стоимостью в 1,5 трлн. USD). Увеличение размеров банков на основе слияний и присоединений, а также их кооперация с другими финансовыми институтами преследовали цель укрепления конкурентных позиций на национальном уровне и завоевание новых сфер влияния – на международном. В настоящее время, по мнению аналитиков, для удержания лидерства в международном банковском бизнесе банк должен располагать капиталом, превышающим 20 млрд. USD, и активами свыше 200 млрд. USD. В то же время статистика свидетельствует о том, что доля расходов в доходе находится на самом низком уровне – 55% у банков с активами от 20 до 50 млрд. USD; у банков с активами менее 5 млрд. USD и свыше 50 млрд. USD она составляет более 60%.

Рост числа новых и сокращение традиционных услуг

Конкуренция вынуждает банки не только внедрять новейшие ИК-технологии, оптимизировать бизнес-процессы, совершенствовать внутренние системы управления и контроля издержек, но и разрабатывать новые банковские продукты и услуги. К этому их иницируют и клиенты, которые в поисках более выгодного размещения свободных капиталов отказываются от традиционных банковских депозитов и обращаются к более доходным и ликвидным ценным бумагам, предъявляя банкам спрос на услуги по финансовому консультированию и управлению портфелями. Корпорации и фирмы,

Таблица 1

25 крупнейших банков мира по активам

Место	Банк	Страна	Активы, млрд. USD
1	Mizuho Financial Group	Япония	1 285
2	Citigroup	США	1 264
3	UBS	Швейцария	1 120
4	Credit Agricole	Франция	1 105
5	HSBC Holdings	Великобритания	1 034
6	Deutsche Bank	Германия	1 015
7	BNP Paribas	Франция	989
8	Mitsubishi Tokyo Financial Group	Япония	975
9	Sumitomo Mitsui Financial Group	Япония	950
10	Royal Bank of Scotland	Великобритания	806
11	Barclays Bank	Великобритания	791
12	Credit Suisse Group	Швейцария	778
13	JP Morgan Chase & Co	США	771
14	UFJ Holdings	Япония	754
15	Bank of America	США	736
16	ING Bank	Нидерланды	684
17	Societe Generale	Франция	681
18	ABN AMRO Bank	Нидерланды	668
19	HBOS	Великобритания	651
20	Industrial & Commercial Bank of China	Китай	638
21	HypoVereinsbank	Германия	605
22	Dresdner Bank	Германия	602
23	Fortis Bank	Бельгия	535
24	Rabobank Group	Нидерланды	509
25	Commerzbank	Германия	482

Источник: The Banker, 2004, 2 July.

нуждающиеся во внешнем финансировании, предпочитают получать его путем эмиссии собственных ценных бумаг, а не за счет банковских кредитов. Четко обозначилась тенденция к увеличению консультационных банковских услуг, где банк выступает посредником между заемщиком и кредитором, не привлекая ресурсы и не выдавая кредиты. Подобные внебалансовые банковские услуги включают гарантийные кредитные письма и другие финансовые гарантии, секьюритиза-

цию, продажу облигаций, гарантированных займами. В итоге банки теряют традиционные доходы от прямого кредитования, но одновременно расширяют объем и спектр услуг по сопровождению выхода своих клиентов на открытый рынок инструментов внешнего финансирования (облигации, ноты, бонны, краткосрочные коммерческие бумаги и т.п.).

Таким образом, в банковском бизнесе происходит сокращение доли традиционных банковских операций в пользу

увеличения новых, отвечающих качественно изменившимся запросам клиентов. Новые услуги интенсивно поступают на рынок в том числе под воздействием повышения грамотности клиентов, их стремления к использованию достижений ИК-революции. Среди новейших услуг, предлагаемых некоторыми банками, – брокерские услуги по купле-продаже страховых полисов, участие в деятельности страховых компаний, предложения инвестирования средств во взаимные



Таблица 2

25 крупнейших банков мира по капиталу (млрд. USD)

Место	Банк	Страна	Капитал	Рыночная капитализация
1	Citigroup	США	55,9	243,5
2	Credit Agricole	Франция	55,4	36,5
3	HSBC Holdings	Великобритания	54,9	163,7
4	Bank of America	США	44,1	170,6
5	JP Morgan Chase & Co	США	43,2	77,7
6	Mizuho Financial Group	Япония	37,8	50,5
7	Mitsubishi Tokyo Financial Group	Япония	37,0	57,2
8	Royal Bank of Scotland Group	Великобритания	34,6	95,8
9	Sumitomo Mitsui Financial Group	Япония	34,2	41,1
10	BNP Paribas	Франция	32,5	54,6
11	HBOS	Великобритания	29,3	50,4
12	Deutsche Bank	Германия	27,3	46,2
13	Barclays Bank	Великобритания	26,8	57,5
14	Wells Fargo & Co	США	25,1	98,6
15	Rabobank Group	Нидерланды	24,8	-
16	Bank One Corp	США	24,5	54,9
17	ING Bank	Нидерланды	24,1	-
18	UBS	Швейцария	24,1	86,7
19	Wachovia Corporation	США	23,9	61,7
20	ABN AMRO Bank	Нидерланды	23,0	35,1
21	China Construction Bank	Китай	22,5	-
22	Banko Santander Central Hispano	Испания	21,4	51,4
23	Societe Generale	Франция	21,4	37,8
24	UFJ Holdings	Япония	20,9	-
25	Industrial & Commercial Bank of China	Китай	20,6	-

Источник: The Banker, 2004, 2 July.

фонды, брокерские услуги в операциях с ценными бумагами, финансовое планирование, консультирование в области налогообложения, управление пенсионными программами, финансовое консультирование руководящего персонала предприятий-клиентов, предложение займов по региональным программам развития, брокер-

ские услуги по операциям с недвижимостью.

Подобная тенденция уменьшает долю процентных расходов банков и увеличивает не процентные доходы за счет предоставления внебалансовых консультационных услуг в области финансового проектирования, слияний и поглощений, поиска стратегического инвес-

тора, налогового планирования, приватизации и банкротства.

Увеличение внебалансовых услуг также связано с ростом информационных услуг. ИК-революция трансформирует информационные ресурсы в реальные экономические ресурсы, информационные услуги превращает в объект производства и потребления.



Быстрое и постоянное совершенствование банковских продуктов и услуг, а также каналов их продвижения на базе современных ИК-технологий придает банковскому бизнесу инновационный характер.

Инвестиционный банкинг

Новому характеру отношений банка с корпоративными клиентами в наибольшей степени соответствует инвестиционный банкинг. Под инвестиционным банкингом понимают круг услуг, связанных как с первичным размещением ценных бумаг клиента, так и с операциями на вторичном рынке ценных бумаг по его заказу. Исходная задача инвестиционного банкинга – организация эмиссии и первичного размещения ценных бумаг клиентов. Инвестиционный банкинг отличает расширение спроса на него со стороны малых и средних предприятий и, соответственно, приспособление его к потребностям этой группы. Работа советника и финансового менеджера для малых и средних предприятий – новое направление работы, в том числе для крупных банков.

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. С развитием рынка ценных бумаг растет спрос на услуги по размещению свободных средств предприятий в доходные акти-

вы и по управлению их инвестиционными портфелями. Эти услуги обеспечивают банкам получение прибыли при одновременном сохранении ликвидности. Данное направление инвестиционного банкинга из года в год усложняется в связи с развитием производных финансовых инструментов и внедрением финансового инжиниринга.

Инвестиционный банкинг включает организацию 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 предприятия, отдельных его частей и других активов. В понятие «слияния-приобретения» сейчас включают также сделки, связанные с приобретением акций менеджерами предприятий, выкупом контрольного пакета, в том числе и за счет кредита. Инвестиционный банкинг обеспечивает банкам более высокие по сравнению с традиционными банковскими операциями прибыли, которые образуются за счет постоянного внедрения инноваций в эту сферу деятельности.

Показатель чистого дохода на одного занятого в инвестиционных банках равен (тыс. USD): в небольших (до 100 занятых) – 295 (США) и 353 (ЕС), в средних (от 100 до 1000 занятых) – 171 (США) и 91 (ЕС) – при текущих издержках на одного занятого (тыс. USD): у небольших банков – 33,6 (США) и

561 (ЕС); у средних – 314 (США) и 210 (ЕС).

Рост международных банковских услуг

К международным банковским услугам относят услуги, связанные с банковским обслуживанием внешнеэкономической деятельности клиента.

1. *Обслуживание текущих счетов.* Ведущие транснациональные банки¹, предоставляют клиентам следующие услуги в области корреспондентских отношений:

- проведение расчетов с зарубежными партнерами через корреспондентские счета и свои филиалы;

- инвестирование средств на счетах клиентов в краткосрочные инструменты международных денежных рынков;

- «автоматический овер-найт», т.е. автоматическое размещение сверхлимитных остатков на корреспондентском счете в доходные финансовые инструменты;

- анализ и принятие рисков при осуществлении внешнеторговых сделок клиентов.

2. *Управление рисками при обслуживании международно-го бизнеса клиентов* включает: установление лимитов рисков для отдельных стран, регионов, банков, финансовых институтов и управление ими; принятие банком валютных, кредитных, платежных, политических и других рисков по внешнеэкономическим сделкам клиентов посредством подтверждения аккредитивов и гарантий, акцепта тратт, выставление встречных гарантий, учет документарных инструментов; страхование рисков банка и клиента

¹ Обычно к таким банкам относят «Чейз Манхэттен бэнк», «Ситибэнк», «Бэнк оф Нью-Йорк» (США), «Дойче банк», «Дрезднер банк», «Ферайнц банк» (Германия), «АБН АМРО Банк», «ИНГ-Бэрингз», «Рабо-банк» (Голландия), «Сосьете Женераль», «Банк Насиональ де Пари» (Франция).

по внешнеэкономическим сделкам.

Наиболее распространенными услугами банков по хеджированию рисков, связанных с международным бизнесом клиента, являются:

- консультации на этапе заключения контракта с иностранной организацией, направленные на достижение оптимальных условий и форм расчетов;

- анализ иностранных контрагентов клиента и их банков на предмет выполнения обязательств по внешнеторговому контракту;

- консультации по управлению графиком поступлений и платежей по контракту в зависимости от колебаний валютных курсов;

- консультации по выбору инструментов хеджирования валютных и процентных рисков (опционов, фьючерсов);

- подтверждение аккредитивов и гарантий.

Предоставляя международные банковские услуги по управлению рисками, банки вступают в экономические отношения с иностранными банками по поводу организации сделки клиента с заданным уровнем риска; с информационными и рейтинговыми агентствами по вопросам, связанным с анализом кредитоспособности и деловой репутации иностранных партнеров клиента банка; с иностранными контрагентами клиентов банка по поводу организации сделки, в том числе акцепта тратт, краткосрочного кредитования и др.; с участниками биржевой и внебиржевой торговли инструментами хеджирования валютных и процентных рисков (опционов, фьючерсов).

3. Расширение услуг по кредитованию внешней торговли.

В современной практике выделяют следующие банковские услуги по кредитованию экспортно-импортных сделок клиентов:

- предоставление овердрафта по счету;

- расчет кредитной линии на экспортера или импортера;

- кредитование против выставленной экспортером тратты или бланковый кредит на условиях «документы против акцепта»;

- кредитование против инкассовых документов с правом регресса на заемщика;

- кредитование экспортера против документарного аккредитива, выпущенного первоклассным банком;

- предоставление краткосрочных кредитов на срок до 3-х месяцев;

- кредитование поставок капитальных товаров на срок от 1 года до 5 лет;

- акцепт тратт, выписанных экспортером;

- кредитование импортера (бланковый кредит);

- кредит на выполнение контрактных обязательств;

- подтверждение аккредитивов и гарантий банка-импортера, выпуск контргарантий;

- организация банковского синдиката для кредитования экспортера или импортера.

4. Международное синдицированное кредитование.

Синдицированный займ сегодня предоставляется, как правило, синдикатом транснациональных банков. Основными преимуществами синдицированного кредита, например, еврокредита, являются: более низкая стоимость по сравнению с обычными кредитами, возможность привлечения значи-

тельной суммы в короткие сроки. Международные синдицированные кредиты обеспечивают банкам возможность диверсификации рисков за счет размещения активов на различных рынках и в разных валютах.

Банковские услуги по синдицированному кредитованию клиентов включают:

- организацию клуба кредиторов;

- подготовку к фондированию;

- распределение между участниками ролей (ведение документации, исполнение функций платежного агента, подготовку к церемонии подписания, взаимодействие со средствами массовой информации, согласование стратегии кредитования с заемщиком);

- формирование управляющей группы синдиката;

- подготовку кредитного соглашения;

- подготовку информационного меморандума и рассылку его потенциальным участникам синдиката;

- распределение ответственности между участниками синдиката в соответствии с текстом кредитного соглашения;

- аккумулирование и перевод средств, расчет процентов, распределение комиссий и процентов между участниками синдиката и другие административные функции по кредитному соглашению.

5. *Секьюритизация банковского кредита.* Услуга является альтернативой синдицированным займам и носит название «CLO» (CLO – collateralized loan obligation – выпуск облигаций, обеспеченных ссудами).

Суть CLO состоит в том, что банк, предоставивший кредиты на финансирование про-



ектов, уступает пул долговых обязательств (как правило, включающий долги по трем-четырем десяткам проектов) специальному целевому фонду. Фонд выпускает обеспеченные ссудами банка ценные бумаги (CLO) и продает их инвесторам, при этом предварительно проверив и оценив качество ссуд, в том числе и с учетом оценок рейтинговых агентств.

Быстрое развитие рынка CLO объясняется тем, что этот механизм создает существенные выгоды для инвесторов:

- прозрачность (транспарентность) операций;

- диверсификация инвестиций (поскольку CLO выпускаются на основе пула долговых обязательств, они уменьшают риск по сравнению с риском инвестиций в единственный проект);

- безопасность (пул долговых обязательств подвергается тщательному анализу и оценке риска, чтобы получить рейтинг CLO между A и AAA).

Для заемщика проект CLO также весьма выгоден, так как в пуле получить доступ на рынок капиталов гораздо легче и эффективнее. Кроме того, он получает заем или ссуду на более выгодных условиях (с более низким спрэдом), чем в случае финансирования единственного проекта. Наибольший опыт выпуска CLO накопил банк Credit Suisse.

6. *Услуги в области международных корпоративных финансов.* Эта сфера деятельности банков включает: финансовое консультирование, организацию слияний и поглощений, приватизацию, эмиссии акций, реструктуризацию задолженности, поиск стратегического партнера, создание совместных предприятий в международных масштабах.

Финансовое консультирование в области международных корпоративных финансов включает следующие услуги: проведение процедуры комплексной проверки компании, финансовое моделирование, оценку инвестиционной привлекательности, анализ рынка совершения сделки, составление бизнес-плана компании, подготовку информационного меморандума для инвесторов и участников сделки, выбор потенциальных инвесторов, структурирование сделки, проведение переговоров.

Услуги по финансовому консультированию приватизации занимают около 40 недель и включают:

- оказание подготовительных консультационных банковских услуг, что подразумевает: постановку задач, анализ юридической и законодательной базы, стратегический анализ, анализ корпоративной структуры, подготовку финансового прогноза и анализ структуры капитала;

- выбор потенциального инвестора, то есть определение потенциальных стратегических инвесторов, анализ их преимуществ, подписание с клиентами соглашений о конфиденциальности, составление окончательного списка потенциальных стратегических инвесторов;

- структурирование и реализацию сделки, предусматривающие подбор внешних участников, подготовку и рассылку информационного меморандума и приглашения на участие в тендере, оценку представленных инвесторами предложений, выбор инвесторов, переговоры с выбранными инвесторами, окончательное утверждение и завершение сделки.

Банковские услуги при подготовке к эмиссии и размещению акций в целях увеличения уставного капитала корпораций или эмиссии акций вновь созданных корпораций, образованных путем слияний и поглощений, – еще более сложный многоэтапный процесс.

Розничный банкинг

Глубокая реструктуризация коснулась розничного обслуживания частных лиц (Retail banking). Во всем мире розничное кредитование населения – одна из основных операций банков. В то же время период быстрого роста выдачи кредитов 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 розничного банкинга. Смысл происходящих изменений – в более глубокой ориентации услуг на потребности конкретных групп клиентов, их стандартизации и автоматизации и достижении на этой основе общей рентабельности данного направления банковской деятельности.

Компромисс между повышением качества услуг для частных лиц и сокращением затрат на них был найден путем сегментации клиентов по социальному и имущественному признаку.

Для сокращения затрат банка на разработку и сбыт услуг при одновременном повышении качества и степени удовлетворения потребностей клиентов применяется принцип «индивидуального массового производства», когда из большого, но ограниченного числа параметризо-



ванных стандартных продуктов формируется множество услуг, имеющих индивидуализированный характер.

Рост доходов белорусского населения и стимулирование банками опережающего роста потребностей прежде всего у уверенного в своем будущем зарождающегося среднего класса усиливают потребность жить в долг (в США задолженность по потребительским и ипотечным кредитам превышает 70% ВВП, в странах Западной Европы – 50%, а в Беларуси – пока менее 2%), а следовательно, потребность в розничном кредитовании.

Обычно выделяют три сегмента розничного кредитования: кредиты на приобретение товаров длительного пользования для массового клиента, ипотеку и автокредитование для среднего класса.

Стандартные банковские услуги по текущему погашению кредитов все больше передаются банкоматам и полностью автоматизированным офисам, работающим круглосуточно. В результате увеличивается объем операций, проводимых через АБС, и сокращаются расходы на персонал филиалов, занятых консультированием кли-

ентов. Масштабы распространения в Беларуси пластиковых карточек (2,3 на 10 человек) предопределяют автоматизированную технологию розничного банковского бизнеса.

В отношении массовых услуг более высокого уровня – жилищного кредитования, доверительного управления имуществом, страхования – переход на полное обслуживание через банковские терминалы пока невозможен.

Управление капиталом частных клиентов

Private-банкинг в настоящее время с индивидуального банкинга для лиц с крупным капиталом (High Net Worth Individual Banking)² распространился на средний класс (обладатели состояний от 50 тыс. евро). Если миллионеров в мире насчитывается немногим более 6 млн. человек, то клиентов с состоянием более 50 тыс. евро – сотни миллионов. Только в Германии поставщики услуг private-банкинга зарабатывают в год более 16 млрд. евро.

Расширение деятельности на сегменты состоятельных клиентов (от 400 тыс. до 2,5 млн. евро) и клиентов выше средней

обеспеченности (50-400 тыс. евро) привело к автоматизации и стандартизации процедур управления портфелем и взаимоотношений (мандатов) с клиентами. При *доверительном мандате* банк управляет структурой активов в рамках намеченной инвестиционной стратегии (средняя маржа – 1%). При *консультационном мандате* банк только консультирует, а окончательное решение принимает клиент (средняя маржа 0,5% плюс вознаграждения за сделки). При *брокерском мандате* банк получает вознаграждения за сделки и плату за хранение бумаг. Западные банки считают, что private-банкинг выгоден при 30-процентной доле активов с доверительным мандатом.

Экономия на масштабе, применение компьютерных методов оптимизации структур портфеля, использование Интернета для общения с клиентом уменьшают расходы банка на private-банкинг и делают его все более привлекательным. В странах СНГ, в том числе и в Беларуси, число богатых клиентов банка, готовых воспользоваться private-банкингом, уже могло бы быть достаточным для его развертывания.

² Услуги по управлению активами богатых клиентов с очень крупным капиталом (более 25 млн. евро) и с крупным (2,5-25 млн. евро) оказывают в основном в ручном режиме швейцарские банки, имеющие давние традиции предоставления таких услуг.