Попова Анастасия Александровна. Розничная банковская деятельность и стратегия ее развития в России : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 Саратов, 2007 230 с., Библиогр.: с. 167-179 РГБ ОД, 61:07-8/5258

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Розничная банковская деятельность, ее характеристика 14

1.1. Сущность розничной банковской деятельности 14

1.2. История трансформации услуг и стратегий в розничном банковском обслуживании 27

1.3. Розничный банковский сектор России 53

Глава 2. Система организации розничной банковской деятельности в коммерческих банках 67

2.1. Организационные основы розничной банковской деятельности.. 67

2.2. Формирование розничного продуктового ряда 84

2.3. Управление рисками розничных банковских операций 102

Глава 3. Направления развития розничной деятельности в банковской сфере 117

3.1. Передовые стратегии розничного банковского обслуживания.. . 117

3.2. Направления совершенствования организации розничной банковской деятельности 141

Заключение 156

Список использованных источников 167

Приложения 180

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Одной из современных тенденций развития банковского дела в России является развитие розничной банковской деятельности. Тенденция перехода к розничному банковскому обслуживанию в России во многом связана с тем, что в условиях изменения рыночной конъюнктуры кредитным организациям становится все сложнее конкурировать на корпоративном сегменте банковского рынка. До недавнего времени российские банки масштабно не занимались развитием розничного бизнеса именно в силу того, что работа с корпоративными клиентами банка обеспечивала им приемлемый уровень доходности, и, в связи со снижением доходности традиционных активных банковских операций, в частности кредитования корпоративных клиентов и необходимостью поддержания банковской маржи на прежнем (прибыльном) уровне, коммерческие банки вынуждены осваивать новые сегменты рынка банковских услуг, в том числе в сфере розничных финансов, кроме того, кэптивность многих крупнейших банков затрудняет влияние на их процентную политику и маржу, что, в свою очередь, диктует необходимость диверсификации клиентской базы и кредитного портфеля.

Другой весомой предпосылкой развития розничной банковской деятельности является рост реальных располагаемых доходов населения, которые выросли на начало 2007 г. на 13,7% по сравнению с началом 2006 г. (на начало 2006 г. на 5,8% по сравнению с началом 2005 г.) и номинальной начисленной заработной платы. Данная тенденция на фоне благоприятной экономической, политической и социальной ситуацией предоставила возможность населению планировать предстоящие поступления и расходы. В связи с этим стал расти спрос на более капиталоемкие товары и услуги, например приобретение автомобилей, недвижимости. Тенденция к превышению темпов роста потребительских расходов над темпами роста доходов продолжает сохраняться, и повышение потребительской активности населения одновременно со снижением доли расходов на сбережения повлекли за собой значительное увеличение спроса частных лиц на розничные банковские продукты и услуги, прежде всего банковские кредиты. Все это создает условия, способствующие увеличению доли рознич-

ного бизнеса в банковском секторе. Так, кредиты, предоставленные физическим лицам, на начало 2000 г. составляли 1,7% от активов банковского сектора и 0,6% от ВВП, между тем уже на начало 2007 г. кредиты, предоставленные физическим лицам, составляли 14,7% от активов банковского сектора и 7,7% от ВВП. Вместе с тем, минимальный показатель объема рынка потребительского кредитования в других странах с переходной экономикой составляет: в Эстонии - более 10%) ВВП, в Чехии и Словении - примерно 9-12%) ВВП.

Существенным стимулом к потреблению розничных банковских продуктов и услуг явился постепенный рост доверия со стороны граждан к банковской системе России, в том числе обусловленный появлением на российском розничном рынке иностранных банков, а также структурными изменениями в банковском секторе, выразившимися в укрупнении и консолидации многих банков.

Однако, несмотря на бурный рост, наблюдаемый в последние годы, розничная банковская деятельность в России находится на достаточно низком уровне развития по сравнению с другими сходными по уровню развития странами. Между тем, потенциал и значение его для банковской системы являются весьма существенными, так, Ассоциация Российских Банков (АРБ) в ближайшие годы прогнозирует рост рынка розничных банковских услуг в 4-5 раз. Значение розничного сектора во многих странах довольно велико, и в некоторых из них данный рынок по размеру превышает корпоративный. Так, доля депозитов физических лиц в странах Восточной Европы составляет от 30 до 60%> ВВП, в то время как в России этот показатель в настоящее время составляет 14,2%.

Таким образом, сегодня российские банки значительно отстают от западных кредитно-финансовых учреждений в сфере предоставления услуг частным клиентам, что обусловлено рядом объективных причин, среди которых можно выделить следующие.

Во-первых, неосвоенность рынка, в настоящее время розничная банковская деятельность является одним из самых неразвитых сегментов клиентского обслуживания и именно поэтому имеет высокий потенциал для развития, что дает возможность банкам успешно конкурировать и быстро завоевывать ведущие позиции благодаря предложению наиболее востребованных продуктов и услуг. Структура и объем кредитных операций, а также диапазон предостав-

ляемых розничных продуктов и услуг также позволяют утверждать, что рынок розничной банковской деятельности находится только на начальном этапе развития.

Во-вторых, молодость российской банковской системы, и последствия кризиса 1998 г., серьезно подорвавшего доверие населения и малого бизнеса к банкам. Согласно результатам исследования Всероссийского Центра изучения общественного мнения проведенного совместно с Агентством массовых страховых коммуникаций две трети россиян не доверяет банкам. Подтверждением этому может служить резкий спад по показателю прироста объема розничных депозитов после кризиса доверия 2004г.

В-третьих, значительная поляризация доходов и низкий уровень доходов основной массы россиян. Между тем, показатель уровня доходов населения оказывает наибольшее влияние на динамику развития розничного банковского рынка, служа индикатором для его участников и ориентиром при разработке целевых программ. В странах с развитой системой розничных банковских услуг концентрация дохода у 10% самых богатых людей не превышает 25%, в России этот показатель составляет порядка 36%). Такая концентрация доходов не только существенно сужает целевой сегмент частных клиентов коммерческих банков, но и затрудняет выход на рынок розничной банковской деятельности новых участников.

В-четвертых, низкая капитализация российских банков, не позволяющая развить сбытовую сеть так, чтобы покрыть операционные издержки и конкурировать по цене продуктов и услуг с иностранными кредитными организациями. Необходимо также отметить высокие первоначальные затраты на создание каналов дистрибуции банковских продуктов и услуг, как традиционных, так и каналов прямого банковского обслуживания.

В-пятых, концентрации банковского капитала на ограниченной территории, как следствие неравномерного распределения населения на огромной территории России и различной экономической активности регионов, что требует значительных издержек на развитие банковской инфраструктуры. Концентрация банковского капитала наблюдается главным образом в столичном регионе и в достаточно узком клиентском сегменте.

В-шестых, отсутствие у российских банков опыта и навыков работы с частными клиентами и, с другой стороны, отсутствие исторической традиции пользования банковскими услугами у населения.

В-седьмых, несовершенство нормативно-правовой базы. Одним из самых насущных вопросов остается залоговое законодательство, практически не учитывающее в настоящее время прав банка-кредитора. Следствием этого стала высокая стоимость заёмных денег и малая их доступность как для частных лиц, так и для малого и среднего бизнеса.

Отмеченные причины в совокупности с целями по улучшению конкурентной позиции, максимальному расширению сферы предоставления финансовых продуктов и услуг, активному развитию каналов сбыта финансовых продуктов и росту прибыли приводят большинство отечественных кредитных организаций к необходимости развивать широкомасштабную розничную деятельность. О своем намерении выйти на рынок банковского ритейла за последние несколько лет объявило подавляющее большинство российских банков, крупнейшие из которых уже представили рынку свои розничные проекты и, оценив первые результаты их функционирования, заявили о намерении занять лидерские позиции на этом рынке. Эффективность розничного бизнеса в сложившейся ситуации зависит от того, какая стратегия развития розничной деятельности выбрана банком и каковы ее преимущества по сравнению со стратегией конкурентов. Высокая рентабельность розничного бизнеса стимулирует появление на рынке новых игроков, в числе которых иностранные банки, что ведет к ужесточению конкуренции в секторе розничной банковской деятельности, так как привлекательность сегмента кредитования частных клиентов стала для многих иностранных банков решающим аргументом в пользу начала работы в России. АРБ прогнозирует увеличение доли иностранных банков на розничном рынке в ближайшие 2-3 года с 14до 40%. Преимущества в конкурентной борьбе на розничном рынке сможет добиться банк, который наиболее компетентен при выборе стратегии формирования продуктовым рядом и эффективно им управляет. Кардинально меняющиеся условия работы кредитных институтов на рынке розничного банковского обслуживания соответственно должны повлечь за собой изменение организационных основ розничной банковской деятельности

вследствие выбора банком стратегии организации розничной деятельности, ориентированной как на общерыночные тенденции, так и на особенности бизнеса банка.

Однако, несмотря на всю важность, как для отдельных коммерческих банков, так и для государства и банковской системы в целом, вопросов развития розничной банковской деятельности в отечественных банках, существующих исследований недостаточно для развития розничного банковского бизнеса, а теоретико-методологическая база организации, управления и развития розничной банковской деятельности практически отсутствует.

В связи с этим возникает объективная необходимость в научно обоснованном подходе к разработке основ розничной банковской деятельности, которая позволила бы банкам планомерно и максимальной эффективно решать вопросы по организации, управлению и развитию розничной банковской деятельности.

В то же время, проблемы освоения новых сфер банковского обслуживания, улучшения конкурентной позиции, организации сбыта и продвижения банковских продуктов и услуг, привлечения новых клиентов и удержание уже существующих, а также совершенствование организации банковского обслуживания в розничной банковской деятельности, планирование, формирование и управление розничным продуктовым рядом и управление розничными банковскими рисками остаются малоизученными, большинство российских банкиров действуют на рынке, руководствуясь исключительно профессиональным опытом и собственной интуицией.

Вопросы организации и развития розничной банковской деятельности в настоящее время находят отражение в работах многих ученых и практических банковских работников. Среди них следует выделить исследования, проведенные Н.В. Калистратовым, В.А. Кузнецовым, А.В. Пуховым, Белоглазовой Г.Н., Л.П Кроливецкой, Ю.И. Коробовым, О.А. Семибратовой, П. Роузом, А.И. Гусевым, А.В. Куликовым, Д.В. Парамоновым, А.В. Белякова, Р.Г. Ольховой. Некоторые аспекты управления рисками розничной банковской деятельности нашли отражение в работах Г.Г. Коробовой, Е.А. Нестеренко, О.И. Лаврушина, В. Г. Севрук, А.И. Седина, В.В. Киселева, Н.Н. Кунициной. Маркетинг банковских услуг достаточно полно освещен в работах А.П. Мирецкого, А.Н. Орловой, С.А. Гурьянова Г. Беквит, Ф. Котлера, Дж.К. Эштона, Э. Пресси, Б.Кельтнера,

К.Вагнера и Г.Вессона и некоторых других ученых. Однако комплексное исследование, которое раскрывало бы содержание и специфику розничной деятельности коммерческого банка, в настоящий момент отсутствует.

Актуальность и недостаточная научная разработанность проблем розничной банковской деятельности в современных условиях роста российской экономики определили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования является комплексное исследование розничной банковской деятельности и разработка теоретико-методологического аппарата ее организации, осуществления, развития, оценки рискованности и эффективности.

Реализация данной цели предполагает постановку и решение следующих задач:

исходя из отечественного и зарубежного опыта банковской деятельности с учетом существующей нормативной базы раскрыть содержание розничной банковской деятельности, ее функциональные особенности, характерные черты и место в деятельности универсального коммерческого банка;

дать развернутую характеристику состава и содержания продуктов, услуг и стратегий розничной банковской деятельности;

исследовать, проанализировать основные показатели функционирования коммерческих банков на рынке розничных продуктов и услуг и, основываясь на полученной информации, сделать выводы о состоянии российского розничного банковского сектора;

дать оценку стратегий, применяемых банками при организации розничного бизнеса, его инфраструктуры, и существующих моделей организационной структуры розничной банковской деятельности;

проанализировать процесс планирования, формирования и управления розничным продуктовым рядом банка, а также разработать рекомендации по совершенствованию этого процесса в коммерческом банке;

исследовать отечественный и зарубежный опыт банковской деятельности в области управления рисками розничного бизнеса, выявить и обосновать основные риски розничной деятельности в коммерческом банке;

определить и проанализировать передовые стратегии розничного банковского обслуживания;

выявить основные направления совершенствования организации розничной банковской деятельности.

**Предметом исследования**является процесс планирования, организации и управления розничной банковской деятельностью.

**Объектом исследования**выступает деятельность коммерческих банков, развивающих розничный банковский бизнес.

**Теоретическую основу**работы составили научные труды отечественных и зарубежных экономистов по теории финансов и банковского дела, проблемам функционирования традиционных и прямых каналов дистрибуции розничных банковских продуктов и услуг, развития системы банковского сбыта; фундаментальные и прикладные исследования по вопросам организации и управления розничной банковской деятельностью, планированию, формированию и управлению розничным продуктовым рядом, управлению и регулированию рисков розничного банковского бизнеса; работы специалистов, занимающихся вопросами банковского стратегического планирования и оценки эффективности функционирующей розничной банковской деятельности. Широко использовались федеральные законодательные акты, нормативный и инструктивный материал Банка России, иные нормативные документы, опубликованные в периодической и специальной литературе.

**Методологическую основу**составляют диалектический метод исследования теоретических аспектов темы, при помощи которого раскрывались возможности изучения вопросов стратегического развития и осуществления розничной деятельности коммерческого банка в динамике, взаимосвязи и взаимообусловленности; системный подход ко всем изучаемым процессам и явлениям, который реализован посредством таких общенаучных методов, как методы научной абстракции, моделирования, сравнения, анализа и синтеза, статистического и графического анализа; применение экономико-математических, статистических, социологических и маркетинговых методов при.изучении прикладных аспектов темы.

Деятельность банка по организации и управлению розничным бизнесом рассматривается как система, интегрированная в процесс банковского менедж-

мента. Предлагаемые положения обосновываются с позиций логики и экономической целесообразности.

**Информационной базой**исследования послужили статистические материалы Федеральной службы по статистике, данные Банка России, отчетность кредитных организаций России и Саратовской области, информационные материалы научно-практических конференций и семинаров, материалы по проблематике исследования, опубликованные в периодической печати (журналах "Деньги и кредит", "Банковские услуги", "Банковское дело", "Банковское обозрение", "Эксперт", "Аналитический банковский журнал", "Вопросы экономики", "Финансы и кредит", "Бизнес и банки", "Национальный банковский журнал", "Банковское дело в Москве", "Банковский ритейл", "Профиль" региональной прессе), размещенные в сети Интернет, а также собственные расчеты автора.

**Наиболее важные научные результаты,**отражающие вклад автора в исследование проблем банковской деятельности, а также научную новизну работы, состоят в следующем:

раскрыто содержание розничной банковской деятельности и определено ее место в деятельности универсального коммерческого банка, на основании анализа отечественного и зарубежного опыта розничной банковской деятельности, раскрыта сущность розничной деятельности коммерческого банка и ее отличительные особенности по сравнению с оптовой банковской деятельностью;

предложена типология розничных операций, продуктов и услуг универсального коммерческого банка и стратегий развития и организации розничной банковской деятельности;

разработана модель организационной структуры универсального коммерческого банка, предполагающая выделение розничной деятельности в независимую бизнес-вертикаль;

раскрыто содержание понятий, представляющих традиционное и прямое банковское обслуживание частных клиентов, на основании которого предложено использование модели многоканального обслуживания в розничной банковской деятельности с описанием конкретных каналов дистрибуции розничных банковских продуктов и услуг;

установлены и классифицированы стратегии формирования розничного продуктового ряда банка; раскрыто содержание продуктового ряда банка, продуктовой группы, продуктовой линии, предложена методология планирования, формирования и управления продуктовым рядом в розничной банковской деятельности, и последовательно описаны этапы формирования розничного продуктового ряда, а также определены основные группы продуктов, которые должны присутствовать в сбалансированном розничном продуктовом ряде банка, в качестве ключевого обобщающего параметра сбалансированности и насыщенности розничного продуктового ряда коммерческого банка предложено использовать показатель оптимального соотношения между продуктовыми группами ряда, который рассчитывается как соотношение количества продуктов основной группы ко всему количеству продуктов ряда и установлены границы его сбалансированных значений;

на основании анализа отечественного и зарубежного опыта по управлению рисками банковской деятельности разработана концептуальная модель управления рисками розничной банковской деятельности, состоящая из шести блоков, каждый из которых имеет соответствующее функциональное назначение;

обоснованы пути повышения эффективности организации и развития розничной банковской деятельности, в частности: предоставления более широкого доступа к банковскому обслуживанию, с помощью информационных технологий; персонализация продуктов и услуг при разработке финансовых продуктов и сервисных опций; повышение эффективности и качества деятельности персонала; продвижение бренда банка; сильные коммуникации и маркетинг; ориентация на удовлетворение потребностей клиентов, в качестве действенного инструмента повышения эффективности розничного бизнеса разработаны: модель многоканальной розничной деятельности и модель процесса перекрестных продаж, в коммерческом банке.

Теоретическая и практическая значимость состоит в том, что выполненное диссертационное исследование развивает мало разработанное в отечественной экономической науке направление, расширяет его методологический и методический аппарат. Оно направлено на решение практической проблемы и

вносит определенный вклад в обеспечение стабильного функционирования банковской системы страны и национальной экономики.

Ряд положений диссертации, связанных с исследованием розничного банковского сектора, планированием, формированием и управлением розничным продуктовым рядом, организационными основами розничной банковской деятельности, управлением рисками розничного банковского бизнеса, формированием и управлением каналами дистрибуции банковский продуктов и услуг, а также процессом проведения перекрестных продаж в банке могут быть непосредственно использованы в практической деятельности по банковскому маркетингу, банковскому менеджменту и банковским рискам. В работе предложены конкретные рекомендации по планированию, формированию и управлению розничным продуктовым рядом, процессу проведения перекрестных продаж и реализации многоканальной банковской деятельности, а также приведена конкретная модель организационной структуры розничной банковской деятельности и концептуальная модель управления рисками розничной банковской деятельности.

Реализация практических рекомендаций будет способствовать повышению эффективности розничной банковской деятельности, росту качества банковского обслуживания частных клиентов и предприятий малого бизнеса, повышению конкурентоспособности национального банковского сектора.

**Апробация работы.**Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на конференциях по итогам научно-исследовательской работы Саратовского социально-экономического университета за 2004, 2005, 2006 годы. Значимые положения и результаты диссертационного исследования представлялись и обсуждались на третьем международном аспирантском семинаре "Актуальные проблемы развития финансовых рынков" в 2006 году в Санкт-Петербурге. Наиболее существенные положения и результаты исследования нашли свое отражение в 6 публикациях автора общим объемом 3,7 п.л. Выполненные научные разработки используются в учебном процессе кафедры банковского дела Саратовского государственного социально-экономического университета.

Ряд положений, содержащихся в диссертации и высказанных в опубликованных работах, внедрены в деятельности Филиала Национального банка

"ТРАСТ" (ОАО) в г. Саратове. Результаты исследования также используются в учебном процессе в Саратовском государственном социально-экономическом университете, что подтверждено соответствующими справками.

Структура диссертации обусловлена целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы по теме исследования и приложений.

В *первой главе*исследования "Розничная банковская деятельность и ее характеристика" раскрывается сущность розничной банковской деятельности, исследуются характерные отличия оптовой и розничной банковской деятельности, а также выявляются основные операции розничной банковской деятельности, и определяется место розничного банковского бизнеса в деятельности универсального коммерческого банка, дается авторское определение розничной банковской деятельности. Особое внимание уделяется истории трансформации услуг и стратегий в розничном банковском обслуживании. Дается характеристика розничному банковскому сектору России.

Во *второй главе*работы "Система организации розничной банковской деятельности в коммерческих банках" исследуется зарубежный и отечественный опыт организации розничной банковской деятельности и управления рисками розничной банковской деятельности. В ней приводятся стратегии формирования розничного продуктового ряда, методология планирования, формирования и управления розничным продуктовым рядом. Рассматривается концептуальная модель управления рисками розничной банковской деятельности, а также выделяются и анализируются основные риски розничного банковского бизнеса и причины их возникновения.

*Третья глава*"Направления развития розничной деятельности в банковской сфере" раскрывает передовые стратегии розничного банковского обслуживания и пути повышения эффективности организации, управления и развития розничного бизнеса, а также характеризует основные направления совершенствования организации розничной банковской деятельности с учетом российского и зарубежного опыта.

## Сущность розничной банковской деятельности

Деятельность банка по обслуживанию клиентов в зарубежной банковской практике традиционно подразделяется на оптовую банковскую деятельность (wholesale banking) и розничную банковскую деятельность (retail banking). Иногда эти две сферы деятельности называют коммерческим и розничным (неторговым) секторами. Термин «неторговый бизнес» в иностранной литературе обычно употребляется для обозначения деятельности банка по обслуживанию частных (физических) лиц. Такое деление основывается на различных подходах к ведению дел в обозначенных выше областях, кроме того, оба вида банковской деятельности способны функционировать обособленно и часто существуют параллельно в виде отдельных кредитных организаций с общими собственниками.

Под оптовой банковской деятельностью в зарубежной банковской практике понимаются банковские операции, совершаемые между торговыми банками (merchant banks) и другими финансовыми институтами. Торговый банк работает в основном, но не только, в сфере международных валютно-финансовых отношений, долгосрочного кредитовании предприятий и андеррайтинга. Торговый банк не предоставляет регулярно банковские услуги широкому кругу частных клиентов.

Оптовая банковская деятельность также может включать: валютообменные и операции с аккредитивами, инкассирование чеков, синдицированные кредиты и объединение в синдикаты, электронное обслуживание и т.д. За этими операциями следует комплекс мероприятий по формированию продуктов и услуг, предоставляемых конечным потребителям в розничной банковской деятельности.

Оптовый банк специализируется на крупных коммерческих операциях. Иногда термин «оптовая банковская деятельность» используют, описывая обслуживание крупнейшими банками крупных корпоративных клиентов. В этом контексте термин практически всегда используется для описания банка (подразделения банка), обслуживающего сегмент корпоративных клиентов, в то время как под розничной банковской деятельностью понимают подразделение в том же банке, работающее с малым бизнесом и потребительскими финансами. Иными словами, оптовая банковская деятельность представляет собой банковское обслуживание финансовых институтов, а розничная банковская деятельность - банковское обслуживание частных клиентов. Розничная банковская деятельность сильно отличается от оптовой банковской деятельности, специализирующейся на крупных коммерческих операциях. Поэтому еще одним признаком деления оптовой и розничной банковской деятельности служит объем операций (high-volume/low-volume banking).

В иностранной литературе под розничной банковской деятельностью понимается стандартное банковское обслуживание широкого круга частных лиц (individual customers), или малого бизнеса, физические лица при этом используют местные отделения крупных коммерческих банков или небольших местных банков, обслуживающих определенный населенный пункт.

Розничная банковская деятельность предоставляет широкий спектр персональных банковских услуг, включая сберегательные и чековые счета, ипотеку, личные ссуды, платежные услуги дебетовые и кредитные пластиковые карты и т.д. Многие розничные банковские продукты также распространяются на малый и средний бизнес. Движущей силой розничной банковской деятельности за рубежом выступают рынки массового потребления.

В отличие от оптовой банковской деятельности, розничная деятельность сосредоточена на потребительских рынках. Сегодня многие продукты и услуги зарубежного розничного банковского обслуживания модернизированы и предоставляются в электронном виде, посредством компьютерных терминалов, позволяющих клиенту осуществлять банковские операции без участия банковских служащих или посредством виртуальной розничной банковской деятельности, получившей название Интернет-банкинга (Internet-banking).

## Организационные основы розничной банковской деятельности

За последние несколько лет о своем намерении выйти в розничный сегмент объявило подавляющее большинство российских банков, а несколько крупнейших банков уже представили свои розничные проекты. Успех розничного бизнеса в сложившейся ситуации зависит от того, насколько правильно выстроен розничный банк по сравнению с конкурентами.

Опыт построения организационных структур, применяемых в мировой практике при построении транснациональных банковских групп (Citigroup, HSBC, Deutsche Bank, Societe Generale и др.), показывает, что банковская группа состоит, как правило, из трех главных бизнес-блоков - Розничные финансы, Управление капиталами (активами) и Крупные клиенты, Банк.

Эффективным считается ведение бизнеса при выделении в отдельное юридическое лицо подразделений по розничному кредитованию (как это реализовано крупными мировыми банками из Франции (у «Societe Generale» - «Русфи-нанс» в России, в частности, у «BNP Paribas» - «Cetelem») и США («Primerica» у «Citigroup») и подразделений, занятых созданием и производством продуктов. В этом направлении российскими банками уже проводятся мероприятия, так же как и выделение в отдельное юридическое лицо брендовых платежных систем и финансово-торговых и инвестиционных подразделений.

Разделение корпоративного и розничного бизнеса в банке - принятая мировая практика, абсолютно все американские и европейские банки выстраивают отдельную технологическую, административную и маркетинговую розничную вертикаль. Для этого либо выделяются отдельные функциональные структуры, либо создаются отдельные бренды для разных клиентских сегментов. Так, например, французская банковская группа Societe Generale Groupe структурно разделяет такие виды бизнеса, как инвестиционный, управление активами и ритейловый.

Сегодня в российском банковском бизнесе можно выделить две основные стратегии организации розничного бизнеса: ведение, и розничного, и корпоративного бизнеса в одном банке, либо выделение банковской розницы в отдельную специализированную структуру. Организационная структура банка, в которой не существует разделения розничного и корпоративного направлений, не имеет высокой эффективности по той причине, что основные контакты с организацией поддерживают корпоративные менеджеры, оценка деятельности которых не зависит от продаж сотрудникам этих компаний розничных услуг, которые выступают в роли дополнительных.

Для эффективного развития, по нашему мнению, необходимо четко разделить корпоративный и розничный бизнесы, что позволит отнести те или иные продукты и услуги в зону ответственности корпоративного либо розничного подразделения, в финансовом результате которого они будут присутствовать. Однако, простой перенос оценки результатов деятельности из одного подразделения в другое не принесет результата в связи со множеством точек пересечения возникающих при оказании розничных услуг. В связи с этим, целесообразно применение системы внутреннего ценообразования продуктов и услуг и виртуальных платежей, которая позволит точно просчитать стоимость того или иного проекта для банка. Данная система может быть дополнена системой бонусов для сотрудников подразделений в зависимости от принесенного этими подразделениями дохода. Подобный подход ставит все подразделения банка на один уровень и не позволяет говорить о вторичности того или иного бизнеса.

## Передовые стратегии розничного банковского обслуживания

Для лучшего понимания перспектив развития розничной банковской деятельности остановимся подробнее на результатах опроса "Каким вы видите розничный банк будущего?", проведенного журналом «The Banker» среди представителей ведущих банков (приложение 34). По нашему мнению, анализ результатов опроса позволяет выделить следующие приоритетные направления совершенствования розничной деятельности, на которых, в свою очередь, будут основываться передовые стратегии розничного банковского обслуживания:

1. предоставление более широкого доступа к банковскому обслуживанию, с помощью информационных технологий;

2. персонализация продуктов и услуг при разработке финансовых продуктов и сервисных опций;

3. продвижение бренда банка в розничной деятельности;

4. повышение эффективности и качества деятельности банковского персонала;

5. повышение роли коммуникаций и маркетинга в ритейле;

6. ориентация на удовлетворение потребностей розничных клиентов.

Рассмотрим вышеупомянутые аспекты розничной деятельности банков, которые должны быть подвергнуты изменениям и дадим некоторые рекомендации.

1. Предоставление более широкого доступа к банковскому обслуживанию, с помощью информационных технологий, на наш взгляд, может быть реализовано путем доминирования в ассортименте оборудования, используемого для оснащения розничной деятельности, онлайновых банковских систем и многофункциональных устройств, обеспечивающих всестороннюю информацию о финансовых продуктах и консультационных услугах, а также путем организации широкого доступа для розничных клиентов к управлению счетами в электронном режиме. Это подтверждается тем, что около 93% респондентов считают, что количество онлайновых транзакций будет расти (приложение 34), и в ближайшем будущем банковские операции через Интернет станут нормой -86% респондентов выбрали электронную связь в качестве одного из основных способов установления контакта с банком. А также более 62% респондентов рассматривают банкоматы в качестве одних из главных перспективных инструментов установления контактов и взаимодействия с клиентами, многие банкиры (56% респондентов) ожидают, что клиенты продолжат пользоваться телефонной связью для контактов с банком. Важность контактов посредством мобильной связи отмечают 30% анкетированных. Следовательно, по нашему мнению, на первый план в розничной деятельности банка выходит обеспечение многоканального доступа к продуктам и услугам для клиентов, остановимся на стратегии многоканальной банковской деятельности более подробно чуть ниже.

2. На наш взгляд, банкам необходимо обеспечивать своих клиентов персонифицированным, эффективным и открытым сервисом. Под "открытым" сервисом понимается предоставление беспристрастных и объективных консультаций. Банкам необходимо глубже и шире проанализировать потребности клиентов, и предложить им уже не столько финансовые продукты, сколько продуманные решения и рекомендации, которые бы позволили клиентам в полной мере решать все финансовые вопросы.