



студентам
учреждений
высшего
образования

С.В. Сплошнов
Н.Л. Давыдова

Банковский розничный бизнес



Сергей Валерьевич Сплошнов
Наталья Леонтьевна Давыдова
Банковский розничный бизнес
Серия «ВУЗ. Студентам
высших учебных заведений»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19046975

*Сплошнов С. В., Давыдова Н. Л. Банковский розничный бизнес: учеб.
пособие: УП «Издательство “Вышэйшая школа”»; Минск; 2012
ISBN 978-985-06-2200-6*

Аннотация

Подготовлено в соответствии с учебной программой курса «Розничный бизнес в банковской сфере». Рассматриваются содержание банковского розничного бизнеса, организация расчетно-кассовых, кредитных, депозитных, валютных, посреднических операций банков с населением, аспекты формирования розничной продуктовой и процентной политики банка, вопросы маркетинга и инновации на рынке розничных банковских услуг. Для студентов учреждений высшего образования, слушателей образовательных программ переподготовки, практическим работникам.

Содержание

| | |
|---|----|
| Предисловие | 5 |
| 1. Сущность и виды розничных банковских услуг | 9 |
| 1.1. Содержание банковского бизнеса в корпоративном и розничном сегментах | 9 |
| 1.2. Рынок розничных банковских услуг | 17 |
| 1.3. Обеспечение качества розничных банковских услуг | 28 |
| 1.4. Розничный бизнес в организационной структуре банка | 37 |
| 1.5. Каналы доставки розничных банковских услуг | 48 |
| 2. Расчетные операции населения | 59 |
| 2.1. Система розничных платежей | 59 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 66 |

Сергей Сплошнов, Наталья Давыдова Банковский розничный бизнес

Рецензенты: кафедра банковского дела, анализа и аудита
УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» (канд. экон. наук, доцент *О. Н. Шестак*); канд. экон. наук, доцент *С. В. Измайлович*

© Сплошнов С.В., Давыдова Н. Л., 2012

© Оформление УП «Издательство “Вышэйшая школа”»,
2012

Предисловие

Потенциал развития отдельных банков в значительной степени определяется объективно имеющимися резервами на рынке розничных банковских услуг, наличием ресурсов населения, не вовлеченных в банковский оборот, возможностями дальнейшего расширения клиентской базы за счет физических лиц, предоставлением им всего спектра кредитных, расчетно-кассовых, депозитных, посреднических и информационных услуг.

Совершенствование технологий предоставления розничных банковских услуг, оптимизация и развитие сети структурных подразделений банков, развитие удаленных каналов обслуживания, разработка новых и совершенствование действующих линейек банковских продуктов, внедрение в практику работы принципов комплексного обслуживания розничных клиентов, повышение качества и культуры обслуживания населения входит в число приоритетных задач развития банковской политики Республики Беларусь.

Стратегия развития банковского сектора экономики Республики Беларусь на 2011–2015 годы¹ предусматривает возможность перехода на качественно новый уровень отношений банков с частными клиентами за счет предложения на

¹ Одобрена постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 3 марта 2011 г. № 73.

выгодных условиях совокупности наиболее востребованных услуг. В качестве основных направлений увеличения спектра розничных банковских услуг рассматриваются:

- развитие дистанционного обслуживания клиентов за счет внедрения банками передовых информационных технологий, что позволит расширить географию предоставления банковских услуг, приблизить их к потребителю и привлечь новых клиентов;

- предложение современных банковских продуктов, в том числе комплексных (с гибкими условиями, позволяющими применить индивидуальный подход к каждому клиенту);

- развитие современных стратегий продаж и технологий самообслуживания; поддержание имиджа банка;

- повышение качества розничных банковских услуг посредством модификации услуг, уже оказываемых банками населению, освоения новых сегментов рынка, включая ипотечное кредитование, услуги, связанные с операциями с ценными бумагами, драгоценными металлами и камнями и др.

Данные аспекты обуславливают важность изучения студентами специальности «Финансы и кредит», а также слушателями образовательных программ переподготовки по специальности «Банковское дело» учебной дисциплины «Розничный бизнес в банковской сфере», позволяющей в комплексе освоить основные закономерности развития рынка розничных банковских услуг, знать современные технологии организации банковского обслуживания физических лиц,

специфику отдельных банковских операций с населением, приобрести навыки разработки новых банковских продуктов и их модификации.

В учебном пособии рассматриваются сущность, структура и инфраструктура банковского розничного бизнеса, организация расчетного и кассового обслуживания населения банками, особенности осуществления переводов через частные платежные системы, сущность, организация и инфраструктура банковских операций с пластиковыми карточками. Представлено содержание и особенности организации банковских операций с населением с валютными ценностями, дорожными чеками, иных розничных посреднических услуг.

Значительное внимание уделяется вопросам организации банковского сберегательного бизнеса, развитию инструментов сбережений населения, проблемам потребительского и жилищного кредитования, формированию розничной процентной политики банка. Также затронуты вопросы маркетинга розничных банковских продуктов и инноваций в банковском розничном бизнесе, аспекты оценки его эффективности.

При подготовке книги учтены действующие акты законодательства, инструктивные и методические положения Национального банка и других банков Республики Беларусь по состоянию на 1 июля 2012 г.

Канд. экон. наук, доцент С. В. Сплошнов, канд. экон. наук,

доцент Н. Л. Давыдова

1. Сущность и виды розничных банковских услуг

1.1. Содержание банковского бизнеса в корпоративном и розничном сегментах

Повышение функциональной роли банковской системы в решении задач, стоящих перед экономикой страны, обществом и государством, возможно на основе расширения спектра проводимых банками операций. При этом должны учитываться растущие потребности клиентов (организаций и населения), а также необходимость постепенного перехода на международные стандарты деятельности для обеспечения более полного удовлетворения спроса на банковское обслуживание.

Современный банк представляет собой сложную экономическую систему, является субъектом хозяйственных и правовых отношений, его деятельность подвержена воздействиям внешней среды и частично обусловлена ими. Результаты деятельности банка определяются как качеством принимаемых управленческих решений, структурой и характе-

ром проводимых операций, так и экономической ситуацией в стране, состоянием производственной и непроизводственной сфер, социально-экономической политикой государства.

Сфера деятельности банков – *банковская деятельность* – предполагает осуществление совокупности банковских операций, направленных на получение прибыли. Она связана с одновременным выполнением банковских операций по привлечению денежных средств клиентов, размещению их от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности и срочности, открытию и ведению банковских счетов и присуща только банкам. Такая характеристика позволяет определять статус банков как уникальных финансовых посредников, обеспечивающих перераспределение свободных денежных средств между юридическими и физическими лицами, трансформацию сбережений в инвестиции.

Деятельность иных посредников на рынке финансовых услуг Республики Беларусь (финансовых и лизинговых компаний, пенсионных и инвестиционных фондов, страховых компаний, обществ взаимного кредитования и др.) обычно специализирована, концентрируется на обслуживании отдельных клиентских групп или работе на определенном сегменте финансового рынка и не является банковской. Данные небанковские посредники в настоящее время не имеют права самостоятельного совершения банковских операций, работают через свои банковские счета.

Для получения права на самостоятельное осуществление банковских операций (с учетом установленных законодательством ограничений по перечню одновременно выполняемых операций) небанковская кредитно-финансовая организация должна сформировать уставный капитал в белорусских рублях в сумме, эквивалентной 25 млн евро, получить лицензию на осуществление банковской деятельности в Национальном банке Республики Беларусь; на нее будет распространяться требование соблюдения ряда нормативов безопасного функционирования. В связи с этими факторами спектр предложений небанковских посредников для физических лиц в настоящее время объективно ограничен и реализуется либо в рамках самостоятельно лицензируемых видов деятельности, либо в рамках гражданского законодательства (страховые пенсионные продукты, предоставление денежных средств под залог ценностей ломбардами, привлечение и размещение денежных средств на условиях договоров займа и др.).

Специфику банковского бизнеса определяют его следующие *трансформационные функции* в экономике:

- трансформация капиталов (укрупнительная функция). Банки привлекают значительное количество мелких вкладов (остатки на счетах организаций, депозиты населения) и выдают крупные кредиты. Происходит перераспределение средств между домохозяйствами и реальным сектором экономики. В условиях повышения доли сбережений в общих

доходах населения средства физических лиц являются наиболее доступным, устойчивым и нецелевым внешним источником ресурсов кредитования для банков;

– трансформация сроков. Временная потребность в дополнительных финансовых ресурсах, а также временный избыток (наличие) свободных денежных средств у различных экономических агентов, секторов экономики не совпадают. Банки привлекают и размещают ресурсы с разными сроками погашения (возврата) и, таким образом, балансируют интересы вкладчиков и кредитополучателей;

– трансформация рисков. В соответствии с принципами банковской деятельности банки обеспечивают возврат денежных средств вкладчикам, т. е. принимают на себя риски размещения средств.

Банковские операции могут быть активными, пассивными и посредническими (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Классификация банковских операций

Активные банковские операции – операции, направленные на предоставление (размещение) банками денежных средств.

Под *пассивными* банковскими операциями понимаются операции, направленные на привлечение денежных средств, драгоценных металлов и (или) драгоценных камней.

Посреднические банковские операции – операции, содействующие осуществлению банковской деятельности банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями, т. е. операции в сфере обслуживания денежного оборота, предоставления клиентам смежных и прочих услуг.

Специфика банковской деятельности находит отражение и в формировании организационных структур. В банках со-

здаются подразделения, ответственные за общее управление, принятие стратегических решений (*head office*), подразделения, непосредственно работающие с клиентами и контрагентами, реализующие конкретные банковские продукты (*front office*), службы планирования (*middle office*), Казначейство банка, ответственное за управление ресурсными потоками, бухгалтерии (*back office*), а также группа вспомогательных и обслуживающих подразделений.

Банковский бизнес по признаку обслуживаемых клиентов традиционно разделяют на *корпоративный* (обслуживание организаций и предприятий) и *розничный* (обслуживание физических лиц) сегменты (такое разделение достаточно условно, поскольку, например, обслуживание банком организации также сводится и к предоставлению банковских услуг ее работникам). При обслуживании банком отношений экономических агентов значительная часть операций (имеющих «корпоративный» признак) по технологии их осуществления, размеру может быть отнесена и в розничный сегмент.

Потребности организаций и частных лиц в банковском обслуживании и проводимые банковские операции взаимобусловлены. Взаимодействие организаций и банков по направлениям деятельности представлено в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Взаимодействие организаций и банков

| Основные потребности организации | Банковские операции |
|---|---|
| Расчеты по товарным операциям и нетоварным обязательствам | Открытие и ведение банковских счетов юридических лиц, расчетные операции (банковский перевод, аккредитив, ин-кассо) |
| Кассовые операции организации с наличными деньгами | Кассовое обслуживание субъектов хозяйствования, инкассация |
| Размещение свободных денежных средств организации с целью получения дохода | Привлечение денежных средств в депозиты, операции с ценными бумагами по поручению клиентов |
| Выплата заработной платы работникам организации | Открытие и ведение вкладных счетов, карт-счетов, операции с банковскими пластиковыми карточками |
| Потребность в заемных средствах | Кредитные операции |
| Приобретение инновационного оборудования (на условиях аренды) | Лизинговое кредитование |
| Управление дебиторской задолженностью | Финансирование под уступку денежного требования (факторинг) |
| Обеспечение сохранности и безопасной транспортировки документов и ценностей | Предоставление помещений (сейфов) для банковского хранения, перевозка ценностей из одного банка в другой, доставка ценностей клиентам |
| Обеспечение обязательств организаций перед контрагентами, другими банками, таможенными органами и др. | Выдача банковских гарантий, поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме |

При обслуживании банком физических лиц возникают следующие основные виды отношений (табл. 1.2):

Таблица 1.2. Взаимодействие физических лиц и банков

| Основные потребности физического лица | Банковские операции |
|--|---|
| Получение основных доходов, переводы денежных средств | Открытие и ведение банковских счетов физических лиц, расчетные операции (банковский перевод, аккредитив, инкассо), переводы через частные платежные системы |
| Платежи банку, государственным и налоговым органам | Расчетно-кассовое обслуживание |
| Размещение свободных денежных средств | Привлечение денежных средств во вклады, выпуск долговых ценных бумаг |
| Текущие платежи и расчеты | Операции с чеками, открытие и ведение карт-счетов, операции с банковскими пластиковыми карточками |
| Потребность в дополнительных денежных средствах на потребительские нужды и финансирование недвижимости | Кредитные операции |
| Обеспечение сохранности и безопасной транспортировки документов и ценностей | Предоставление помещений (сейфов) для банковского хранения, перевозка ценностей между банками, доставка ценностей клиентам |

1.2. Рынок розничных банковских услуг

Банковский розничный бизнес как самостоятельное направление деятельности универсальных банков ориентирован на удовлетворение потребностей физических лиц на основе предоставления широкого спектра банковских услуг. Обслуживание банками населения требует предоставления стандартизированных и индивидуальных услуг, формирования продуктового ряда, ориентированного на различные клиентские группы, сокращения расходов банка за счет единой технологии продвижения розничных продуктов.

Особенностями банковского обслуживания населения являются:

- относительно небольшой объем проводимых операций и, как следствие, более высокие относительные издержки банка;
- высокая мобильность клиентов, связанная с возможностью совершения операций в других банках, миграцией вкладов;
- направленность банковского обслуживания на удовлетворение личных потребностей клиентов – физических лиц;
- зависимость результатов деятельности банка в розничном сегменте от уровня доверия населения, что требует поддержания положительного имиджа на основе активной ком-

муникационной политики.

Удовлетворение потребностей физических лиц в банковских услугах обеспечивается особой сферой экономических отношений – *рынком розничных банковских услуг*. В качестве субъектов данного рынка выступают банки, их филиалы, другие структурные подразделения, предоставляющие розничные услуги, а также население, которое является потребителем розничных банковских услуг. Наряду с ними участниками рынка считаются небанковские финансовые посредники и иные организации, предоставляющие банкам и их клиентам – физическим лицам информационные, консультационные и сервисные услуги (кредитные бюро, коллекторские агентства, кредитные брокеры и консультанты, организации-оценщики). Для оказания услуг физическим лицам создается банковская инфраструктура, включающая многофункциональные банкоматы (офисы самообслуживания), POS-терминалы, системы дистанционного банковского обслуживания.

Розничная банковская услуга – это разновидность нематериального экономического блага; она имеет ряд особенностей:

- обладает абстрактным (неосязаемым) характером;
- является процессом, в рамках которого взаимодействуют участники рынка банковских услуг;
- реализует свойство неотделимости потребления услуги от ее производства (возможно предоставление услуги как в

офисе в результате непосредственного контакта с работниками банка, так и на расстоянии путем дистанционного доступа);

- характеризуется протяженностью во времени (кредитное и депозитное обслуживание);
- использует деньги и финансовые инструменты;
- требует определенного культурного и образовательного уровня клиентов, а следовательно, дополнительных целенаправленных действий банков в виде их обучения (консультационной помощи).

Розничная банковская услуга – действия, направленные банком на удовлетворение личных, семейных и иных не связанных с предпринимательской деятельностью потребностей физических лиц.

Клиенты на рынке розничных банковских услуг неоднородны, различаются по уровню дохода и потребления, социальному положению, возрасту и др. На отдельных потребительских сегментах рынка складываются особые запросы и требования к банковским услугам, поэтому розничная услуга может быть ориентирована на массового и индивидуального потребителя.

Предоставление розничных услуг основывается на принципе максимального учета потребительских предпочтений. В сфере предоставления стандартизированных типовых массовых услуг универсальные банки выступают в качестве «финансовых супермаркетов», что обеспечивает клиентам

одинаковый уровень качества. В то же время клиенты могут самостоятельно формировать пакет услуг, максимально отвечающий их потребностям. Как правило, в пакет услуг включены и небанковские услуги в том случае, если банк взаимодействует с другими организациями и выступает агентом по страховым, пенсионным и инвестиционным программам. Для массовой клиентуры формируется диверсифицированный продуктовый ряд, периодически модифицируемый в ответ на изменение рыночных условий и потребностей клиентов.

Индивидуальные банковские услуги частным лицам в зарубежной банковской практике формируют особую сферу банковского розничного бизнеса – персональное обслуживание (Private Banking).

Персональное банковское обслуживание – система отношений между частным клиентом (инвестором) и банком, характеризующаяся индивидуальными параметрами обслуживания клиента и предоставлением ему высококачественных финансовых, консультационных и иных услуг на основе полной конфиденциальности.

В отечественных банках индивидуальные услуги частным лицам входят в комплекс розничных услуг, предоставляются по тем же технологиям, что и услуги, ориентированные на массового потребителя. В то же время обслуживание крупных (с точки зрения объема операций) клиентов – физических лиц может происходить в индивидуальном порядке

с использованием специальных комплексных программ обслуживания, предусматривающих предложение определенных преимуществ как в части дифференциации банковских тарифов и процентных ставок, так и на базе предоставления консультационной поддержки и элементов сервиса.

Совокупность розничных банковских услуг практически не подвержена изменениям – появление новых услуг возможно только в связи с возникновением качественно новых потребностей у населения (создание же интернет-банкинга, других технологий дистанционного обслуживания, хотя и может рассматриваться как самостоятельная сопутствующая услуга, приводит лишь к появлению модификаций банковских продуктов, отличающихся технологией продажи, но не изменяющих стандартных потребностей населения).

Основные потребности населения в банковских услугах позволяют структурировать розничный сегмент банковского бизнеса на следующие относительно независимые составляющие:

- сберегательный бизнес – ориентирован на предоставление услуг по аккумулярованию денежных средств населения в различных валютах на банковских счетах либо на основе продажи облигаций и сберегательных сертификатов;

- кредитный бизнес (кредитование) – направлен на предоставление населению возможности приобретения благ за счет будущих доходов, включает потребительское и жилищное (ипотечное) кредитование;

– расчетно-кассовое обслуживание предполагает обеспечение проведения всех видов платежей физических лиц, обслуживание операций с различными расчетными инструментами;

– банковское хранение и перевозка ценностей включает предоставление в аренду сейфов, ответственное хранение ценностей, а также сопутствующие услуги (пересчет и проверка банкнот, доставка наличности и др.).

– обмен валюты и сопутствующие услуги.

Особыми сферами розничного бизнеса является предоставление банковских услуг на основе использования банковских пластиковых карточек (карточный бизнес) и через системы дистанционного банковского обслуживания (электронный банкинг), в рамках которых содержание основных услуг остается неизменным, но изменяется способ (технология) их предоставления.

Розничные банковские услуги могут быть классифицированы по следующим признакам (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Классификация розничных банковских услуг

| Классификационный признак | Виды услуг | Содержание |
|--|-----------------|---|
| Соответствие специфике деятельности банка как финансового посредника | Специфические | Аккумуляирование денежных сбережений, предоставление потребительских и жилищных кредитов, расчетно-кассовое обслуживание физических лиц (деPOSITные, кредитные, расчетные услуги) |
| | Неспецифические | Обеспечение возможности трансформации сбережений населения (обмен валюты), их размещения в различные инвестиционные инструменты (услуги на рынках ценных бумаг, драгоценных металлов и камней, коллекционных монет, доверительные (трастовые) услуги), перемещения ценностей (перевозка ценностей, банковское хранение, дорожные и коммерческие чеки), а также консультационные и другие услуги |

| Классификационный признак | Виды услуг | Содержание |
|---------------------------|-------------------|---|
| Цели потребителей услуг | Стратегические | Позволяющие клиенту достичь существенных преобразований в образе жизни, повысить ее качество (услуги, предоставляемые на основе пластиковых карточек, жилищное кредитование, кредитование образовательных программ, рентные вклады) |
| | Оперативные | Выполнение краткосрочных целей, решение незапланированных проблем (потребительское кредитование, аккумулирование средств во вклады, хранение ценностей, перевод средств) |
| | Специальные | Позволяющие клиенту конкретизировать потребности, осуществить выбор конкретного банковского продукта (консультационные услуги) |
| Содержание услуги | Сберегательные | Аккумулирование денежных сбережений населения путем привлечения средств во вклады либо на основе реализации ценных бумаг (облигаций, сберегательных сертификатов), позволяющие клиенту получить доход |
| | Кредитные | Кредитование (жилищное, в том числе ипотечные программы; на потребительские нужды) на условиях возвратности, платности, срочности |
| | Расчетно-кассовые | Открытие и ведение банковских счетов клиентов и осуществление платежей |
| | Инвестиционные | Обеспечение возможности размещения средств клиента в различные инвестиционные инструменты. |
| | Прочие | Прочие услуги населению |
| Назначение услуги | Прямые | Удовлетворение непосредственных пожеланий клиента (расчетные, инвестиционные, сберегательные и др.) |

| Классификационный признак | Виды услуг | Содержание |
|---|----------------------------------|--|
| Широта охвата потребителей | Массовые | Стандартизированные, ориентированные на массового потребителя |
| | Индивидуальные | Предоставление услуг в рамках индивидуального банковского обслуживания |
| Уровень сложности доступа для массового потребителя | Простые | Ориентирование услуг на широкий круг потребителей; услуги, не требующие дополнительной консультационной помощи, знаний и навыков |
| | Требующие дополнительных навыков | Предоставление высокотехнологичных услуг с использованием специальных устройств, средств телекоммуникации и связи (услуги на основе банковских пластиковых карточек, мобильного банкинга, теле-банкинга, Интернет-банкинга) |
| Место предоставления | Стационарные | Предоставление клиентам услуг в помещении банка при личном присутствии потребителя |
| | Дистанционные | Предоставление услуг на дистанционной основе |
| Наличие платы за предоставление | Платные | Услуги на платной (возмездной) основе. |
| | Бесплатные | Предоставление услуг физическим лицам — потребителям на бесплатной основе. |
| Технология предоставления услуг | Розничные | Предоставление клиентам — физическим лицам услуг, не связанных с обслуживанием банком какой-либо организации |
| | Корпоративно-розничные | Предоставление услуг в рамках обслуживания финансового взаимодействия физических лиц с компаниями, которые являются клиентами банка или имеют какие-либо отдельные договоренности с банком (оплата коммунальных услуг, выплата заработной платы) |

| Классификационный признак | Виды услуг | Содержание |
|---------------------------|------------------|---|
| Протяженность во времени | Пролонгированные | Предоставление услуг в течение определенного периода, как правило, предусматривающих открытие банковского счета клиенту (кредитование, аккумулирование средств во вклады) |
| | Одномоментные | Предоставление услуг на разовой основе, одномоментно, без открытия счета (обмен валюты, прием коммунальных платежей, перевод средств) |

* Интернет-банкинг – обеспечение доступа к банковским счетам клиента – физического лица с любого стационарного компьютера или ноутбука.

** СМС (SMS) – банкинг – вид мобильного банкинга, позволяющий осуществлять просмотр остатка на банковском счете и совершать платежи с помощью СМС-сообщения стандартного формата с мобильного телефона.

Выполнение банком действий, направленных на удовлетворение потребности клиента (предоставление услуги), включает продажу различных банковских продуктов и на этой основе привлечение дополнительных ресурсов, получение процентного и (или) комиссионного дохода, а также предусматривает определенную технологию продажи (доведения до потребителя) и особые маркетинговые приемы продвижения.

Розничный банковский продукт – полностью завершённый комплекс (последовательность) банковских операций,

имеющий технологическое описание (регламент, спецификацию), утвержденное банком и не противоречащее действующему законодательству. Каждый банковский продукт характеризуется определенными качественными, количественными и ценовыми параметрами и имеет отличное от всех других продуктов наименование. Если, например, рассматривать услугу по аккумулированию денежных сбережений населения, то ее предоставление может осуществляться на основе предложения клиентам множества банковских продуктов, каждый из которых будет иметь уникальные характеристики (срок размещения средств, размер процентной ставки, условия начисления и выплаты процентов, выпуск банковской пластиковой карточки и т. д.).

Ассортиментный ряд розничных продуктов подвержен постоянным изменениям. Он характеризуется исчезновением одних продуктов и возникновением других, появлением ассортиментных модификаций, что обусловлено, с одной стороны, постоянным совершенствованием технологий продаж и продвижения, развитием технологий дистанционного банковского обслуживания, периодическими изменениями в тарифной и процентной политике банка, а с другой – изменениями предпочтений населения, появлением более привлекательных предложений у банков-конкурентов.

1.3. Обеспечение качества розничных банковских услуг

Качество розничной банковской услуги – характеристика совокупности полезных свойств услуги и процесса ее предоставления. Поскольку банковская услуга имеет абстрактный (неосязаемый) характер, то ее качество – ненаблюдаемая и трудно формализуемая характеристика. Основным критерием оценки качества банковской услуги становится восприятие услуги клиентом, уровень его удовлетворенности полученным благом, т. е. параметры, не поддающиеся прямой количественной оценке.

С точки зрения клиента, качество услуги определяет не столько результат ее предоставления, сколько сам процесс оказания услуги. В этом аспекте на уровень удовлетворенности клиента влияют скорость обслуживания (проведения банковских операций), точность документации, отсутствие ошибок, качество консультирования, часы работы отделения банка, территориальное размещение, репутация банка и другие факторы. При этом качество услуги воспринимается с учетом ценовых характеристик приобретаемых клиентом – физическим лицом банковских продуктов.

Восприятие клиентом отдельной банковской услуги оценить практически невозможно. Однако на основе обобщения анкетных данных банки в качестве *критерия удовле-*

творенности рассматривают прежде всего восприятие клиентами комплекса характеристик структурных подразделений банка, предоставляющих розничные услуги (точек продаж)². А в качестве *критериев качества услуг* выступают характеристики «качества среды», а также информационные и профессиональные характеристики точек розничных продаж банка.

К характеристикам «качества среды» относятся:

- внешний вид помещения структурного подразделения банка, оказывающего розничные услуги (его заметность среди окружающих зданий, дизайн здания, оформление и ухоженность прилегающей территории);
- информационное оформление здания (наличие и заметность вывески, рекламных указателей, основной информации о точке продаж);
- внутреннее оформление помещения точки продаж (дизайн, соответствие цветового оформления корпоративному стилю банка, организация клиентского пространства и размещения рабочих мест таким образом, чтобы обеспечить максимальные удобства для клиентов, чистота и аккурат-

² Для оценки качества услуг в зарубежной экономической практике используются методика SERVQUAL и ее аналоги. Оценка базируется на результатах анкетирования; вопросы, сгруппированы по параметрам: надежность; отзывчивость; убедительность (assurance); сочувствие (empathy); осязаемость (tangibles). Кроме этой методики, распространение получила методика расчета индекса удовлетворенности потребителей CSI (Customer Satisfaction Index). Индекс рассчитывается на основе метода личных интервью, что позволяет выявлять причины и факторы удовлетворенности и лояльности потребителей.

ность в помещении).

Информационные характеристики позволяют клиенту получить полные сведения о деятельности банка и предоставляемых им услугах, чувствовать себя более уверенно в его помещении. Владение клиентом подобной информацией до обращения в банк ускоряет процесс переговоров, подписание необходимых документов (покупатель, располагающий данными о продуктах банка, как правило, принимает решение о его приобретении до визита в банк – в этом случае дополнительная консультация сотрудника банка может не потребоваться).

К *информационным характеристикам* относятся:

- сведения о деятельности точки продаж (время обслуживания, местонахождение, сведения о его подразделениях и сотрудниках, обслуживающих клиентов, информация о руководстве подразделения банка);

- данные об услугах, полученные из характеристики отдельных банковских продуктов (рекламные материалы об услугах, продуктовых линейках, в том числе буклеты, или информационные листки, наличие информации об основных параметрах предоставления услуг, их полнота и актуальность);

- оформление информационных материалов.

В качестве *профессиональных характеристик* могут рассматриваться компетентность, корректность и доброжелательность персонала, умение сотрудников точки продаж ра-

ботать с «трудным» клиентом, избегать конфликтов или максимально способствовать их разрешению. Кроме того, в систему параметров оценки могут быть включены такие характеристики оказания услуг, как время выполнения операции, количество человек в очереди к сотруднику, оказывающему услугу, время ожидания ответа оператора контакт-центра.

Качество розничных банковских услуг может рассматриваться в самих банках и как объект управленческой деятельности (управление качеством), разрабатываются система показателей и внутрибанковские процедуры обеспечения эффективности внутренних процессов банка. С точки зрения банка, качество розничных услуг определяют скорость и трудоемкость технологических процессов, общие издержки, расходы по исправлению ошибок, эффективность и производительность труда работников, выражающиеся в количестве клиентов, объеме проведенных операций; уровень кредитных и иных рисков в сопоставлении с уровнем затрат по отдельным услугам (продуктам). Косвенной характеристикой качества розничных услуг могут быть показатели, определяемые на основе данных статистического учета объемов продаж различных банковских продуктов в структурных подразделениях банка (точках продаж).

Система управления качеством розничных услуг в банке (внутреннее качество) включает:

- четкую регламентацию действий работников банка при

совершении ими банковских операций;

- разработку и соблюдение банком стандартов оказания услуг, определение последовательности и конкретной процедуры предложения банковской услуги клиенту;

- организацию обучения и методическую помощь персоналу (обучение профессиональным вопросам и деловой этике; разработка внутрибанковских методических пособий); проведение тренингов, развивающих навыки работы с клиентами; проведение периодической аттестации сотрудников банка;

- реализацию программ «секретный клиент», организацию рейдов по проверке уровня обслуживания в точках продаж;

- организацию работы подразделений по обращениям и жалобам клиентов; осуществление ответственными исполнителями банка систематического сбора информации по вопросам качества розничных услуг и ее оценка на основании разработанных и утвержденных в банке критериев;

- быстрое реагирование на результаты наблюдений за процессом обслуживания клиентов, на замечания клиентов о работе персонала либо организации обслуживания (в том числе через «горячую линию» или корпоративный сайт банка в сети интернет).

К наиболее значимым мероприятиям, реализующим принцип «Клиент прежде всего», относятся:

- изменение графиков работы структурных подразделе-

ний банков, работающих с клиентами – физическими лицами, организация обслуживания в продленном режиме, в выходные и праздничные дни;

– внедрение системы «электронная очередь», позволяющей контролировать поток посетителей, регулировать нагрузку (трудозатраты) работников банка и вести статистический учет приема каждого посетителя и совершаемых им операций;

– организация работы «*Call-центров*» – прямых информационно-справочных телефонных линий для улучшения консультационного обслуживания населения. Центры укомплектовываются подготовленными операторами, которые предоставляют клиенту необходимую информацию по различным вопросам банковского обслуживания (справочную, консультационную по оформлению всех видов кредитов и вкладов для физических лиц, продаже облигаций, открытию счетов, переводам и другим совершаемым операциям). Клиентам также предоставляется информация о тарифах на оказание различных услуг, курсах валют, режимах работы и местонахождении филиалов (отделений) банка;

– создание корпоративных интернет-сайтов банков с постоянным обновлением содержащейся справочной и рекламной информации, размещением ответов на поступившие по электронной почте вопросы и обращения граждан; проведение через сайты банков опросов, позволяющих анализировать удовлетворенность клиентов банковским обслуживани-

ем; размещение на сайте автоматических «калькуляторов», которые позволяют рассчитать сумму дохода по конкретному депозитному продукту, а также сумму кредита в зависимости от уровня среднемесячного дохода;

– размещение информации о банковских услугах и рекламы актуальных розничных банковских продуктов традиционными способами (телевидение, радио, звуковые объявления в транспорте и информационных службах рынков и торговых центров, газеты, рекламно-информационные буклеты, брошюры и листовки по розничному бизнесу, наружная реклама), а также с применением мультимедийных средств (интернет, сеть видеоэкранов, информационная лента информационных агентств и др.);

– реализация мероприятий, направленных на формирование имиджа банка, создание единого стиля обслуживания, стандарта используемой атрибутики банка, в том числе логотипа банка;

– обеспечение соблюдения работниками банка в повседневной деятельности правил профессиональной и деловой этики. Ассоциацией белорусских банков разработан и рекомендован для использования банками Кодекс профессиональной банковской этики. В банках Республики Беларусь действуют также локальные правила по формированию и развитию корпоративной культуры (правила служебной этики при взаимоотношениях работника банка с клиентами, правила ведения телефонных разговоров и др.);

- мотивация сотрудников, осуществляющих обслуживание розничных клиентов, к повышению профессионального мастерства; проведение внутрибанковских конкурсов, премирование «клиент-ориентированных» сотрудников, обеспечивающих устойчивые продажи розничных продуктов;
- внедрение в практику банков стратегий многоканального обслуживания частных лиц, комплексного обслуживания и самообслуживания клиентов, что позволяет оказать влияние на степень удовлетворенности клиентов.

Представления актуальных и потенциальных клиентов – физических лиц о качестве предоставляемых банком услуг в сопоставлении с розничной ценовой (процентной, тарифной) политикой банка являются объективным фактором дифференциации клиентской базы, позволяют привлекать новых клиентов или предлагать дополнительные и смежные услуги существующим потребителям, не допуская их обращения в банки-конкуренты.

Качество услуг в значительной степени связано с коммуникативными аспектами, способностями и возможностями банка формировать клиентские предпочтения, реагировать на их пожелания и замечания (через канал обратной связи). Изменения в процедурах предоставления розничных услуг, направленных на индивидуализацию обслуживания, оказание дополнительной бесплатной консультационной помощи, могут оказать значительное воздействие на формирование клиентских предпочтений в части выбора банка и его про-

ДУКТОВ.

1.4. Розничный бизнес в организационной структуре банка

В программных документах банка, определяющих его политику в целом и по отдельным направлениям деятельности, как правило, фиксируется:

- описание подразделений банка, в том числе региональных, участвующих в реализации соответствующего направления;
- распределение обязанностей и ответственности среди руководителей банка разного уровня и работников-исполнителей;
- процедура принятия решений о продаже клиентам определенных банковских продуктов; определения лимита рисков по продуктам, клиентам, подразделениям банка;
- процедура учета и отчетности, порядок документирования и исполнения решений.

В данном аспекте значительная роль принадлежит организационной структуре банка, поскольку с ее помощью строятся и формализуются методы и процедуры управления, определяются группы исполнителей, разрабатываются системы внутреннего контроля и внутриорганизационных взаимоотношений (подчиненность, подотчетность, режимы согласований). От правильного выбора типа организационной структуры, ее адаптивности к быстро изменяющимся

внешним условиям, клиентским предпочтениям и ожиданиям, развитию информационных технологий и систем зависит успешность деятельности банка.

Организационно-управленческая структура банка формируется для реализации стратегических и текущих целей банка и определяет систему информационных и организационно-экономических связей, возникающих между его различными подразделениями, управлениями и отделами. Избранный в банке тип организационной структуры обуславливает порядок распределения всего комплекса работ банка на отдельные задачи; образование и структурирование подразделений банка (в том числе региональных), а также позволяет оптимизировать систему связей, подчиненности и подотчетности между ними, организовать эффективную процедуру внутреннего контроля.

Выделяют два основных типа организационных структур банков.

Функциональная (линейно-функциональная) структура предполагает деление банковской деятельности на части, представляющие собой обособленные направления деятельности или функции (например, пооперационное разделение). Исполнители при таком типе организации сгруппированы в соответствии со своими задачами и функциональными обязанностями. Большое функциональное подразделение может дробиться на более мелкие (департамент, управление, отделы, секторы и т. д.).

Дивизионная (дивизиональная) структура предполагает «модель» управления банковской деятельностью исходя из ориентации 1) на продукт (услугу); 2) потребителя; 3) регион. Возникновение дивизионных структур является следствием диверсификации деятельности банков.

При функциональной и дивизионной структурах в банках создаются штабные подразделения (департаменты «Казначейство» и «Бухгалтерского учета и отчетности»), координирующие деятельность банка в целом и прежде всего ресурсные потоки банка. В рамках системы менеджмента банка формируются групповые (коллегиальные) инстанции – подразделения (комитеты), обладающие правом принятия управленческих решений в области стратегии деятельности банка, ресурсной, процентной, клиентской, кадровой политики либо санкционирующие проведение конкретных сделок (правление, финансовый комитет, кредитный комитет).

Использование «*продуктовой*» дивизионной структуры для предоставления каждого банковского продукта (услуги) предполагает наличие «независимого» подразделения (департамент, управление, отдел), осуществляющего управление спектром проводимых операций, маркетингом, обслуживающими процессами. При такой организации часть служб может дублироваться в разных департаментах.

В рамках *потребительской (клиентской)* дивизионной структуры подразделения банка группируются в соответствии с «классами» клиентов – потребителей банковских

услуг, имеющих различные запросы (обычно производится деление клиентов на физических лиц, т. е. розничный бизнес, корпоративных клиентов и особо важных VIP-клиентов).

Региональная дивизионная структура основана на делении предоставляемых услуг по территориальному признаку – региону или группе регионов (используется в транснациональных банках).

Дополнительно к основной структурной организации могут создаваться структуры с высоким уровнем адаптивности. Так, *проектные структуры* ориентированы на выполнение тех или иных проектов и перестраиваются по мере выполнения поставленных задач (комиссии и рабочие группы).

Возможно возникновение *матричных структур*, соединяющих на постоянной основе функциональную или клиентскую структуру с проектной. При матричной структуре формируется двойное подчинение: с одной стороны, исполнитель участвует в каком-то проекте, с другой – является частью функционального подразделения.

Значительное влияние на тип организационной структуры, особенности взаимодействия банка с организациями и частными лицами оказывают специализация банка (функциональная, отраслевая, клиентская или территориальная), а также приоритеты в области продуктовых и клиентских предпочтений, обслуживаемых регионов и рынков, определяемые миссией банка и другими программными докумен-

тами.

Наличие клиенториентированной стратегии, диверсификация предоставляемых услуг (продуктов) предопределяют создание филиальных подразделений банка, развитие региональной сети. Происходит переход от моноофисного банковского бизнеса к филиальной мультиофисной организации.

Примечательно, что развитие бесфилиальных банков первоначально происходит именно за счет развития розничных услуг, привлечения дополнительных клиентов – физических лиц на основе создания пунктов удаленного доступа к услугам банка (банкоматы, инфокиоски, POS-терминалы), а также в результате развития SMS и Интернет-банкинга, иных инструментов дистанционного обслуживания, создания удаленных рабочих мест банка в пунктах торговли и сервиса, пунктов обмена валюты.

Структура филиальных подразделений банка, предоставляющих полный комплекс банковских услуг, может иметь простую линейно-функциональную организацию (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функциональная структура в филиале банка

В рамках филиальной организации возможно выделение в функциональных отделах специалистов, работающих только с корпоративными либо только с розничными клиентами с четким определением функций и полномочий. Создание специализированных штабных отделов для решения общих вопросов организации обслуживания корпоративных, розничных клиентов, VIP-клиентов, их консультирования также возможно при условии определения процедуры их взаимодействия с функциональными подразделениями (отделом кредитования, ценных бумаг и др.).

В последние годы в большинстве крупных филиалов отечественных банков в формировании организационной структуры реализуется клиентский принцип и наряду с функциональными службами (автоматизации, безопасности, бухгалтерией, экономическим отделом и др.) создаются относительно самостоятельные отделы корпоративного и розничного бизнеса, а также отдел обслуживания VIP-клиентов. Структура данных отделов может предусматривать как закрепление отдельных работников за функциональными направлениями банковской деятельности (валютные и кредитные операции, вклады (депозиты)), так и организацию постоянно взаимодействующих между собой секторов (групп), каждый из которых объединяет нескольких работников.

В рамках клиентской организационной структуры в круп-

ных банках может появиться самостоятельный *департамент (управление) розничного бизнеса*, который обычно функционально подчинен руководству банка (рис. 1.3).

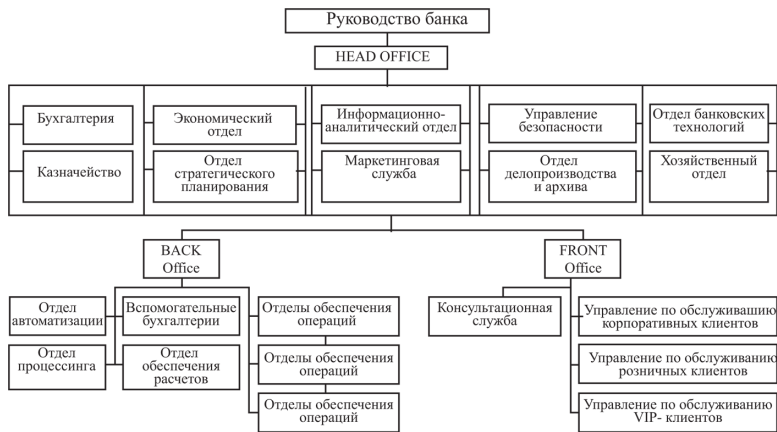


Рис. 1.3. Клиентская дивизионная структура банка

В структуре департамента розничного бизнеса создается ряд подразделений с закреплением определенных функций и полномочий:

1) *управление кредитования* разрабатывает процедуру предоставления различных видов потребительских и жилищных кредитов, осуществляет оценку кредитоспособности потенциальных кредитополучателей, выполняет мониторинг кредитной задолженности, контролирует своевременность и правильность уплаты клиентами процентных и ко-

миссионных платежей, осуществляет работу с проблемными кредитами, участвует в разработке новых кредитных продуктов;

2) *управление неторговых операций* курирует осуществление денежных переводов по поручениям клиентов – физических лиц, в том числе через частные платежные системы, организацию валютно-обменных операций через сеть обменных пунктов и филиальных подразделений банка, осуществление операций с дорожными чеками;

3) *управление вкладных (депозитных) операций* разрабатывает основные положения депозитной политики банка, процедуру привлечения средств населения во вклады (депозиты) и совершения операций с ценными бумагами собственной эмиссии для физических лиц, анализирует структуру и динамику средств физических лиц, привлеченных во вклады и на основе продажи ценных бумаг территориальными подразделениями банка, а также стабильность депозитной базы, принимает участие в разработке новых депозитных продуктов и методов их продажи;

4) *карт-центр* разрабатывает и реализует комплекс организационно-экономических, технических и технологических процедур, связанных с эмиссией и обращением банковских пластиковых карточек, участвует в разработке новых кредитных и депозитных продуктов с их использованием;

5) *управление по работе с сетью* координирует работу территориальных подразделений банка, предоставляющих

услуги населению, проводит комплексную оценку их деятельности, разрабатывает и реализует программу регионального развития банка, продвижения его услуг (продуктов), участвует в разработке бизнес-планов создания новых территориальных подразделений банка;

6) *управление развития розничных продуктов и технологий* определяет стратегию развития банка в розничном сегменте, обеспечивает повышение качества банковских услуг для наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов, координирует разработку новых розничных продуктов и технологий их продажи, проводит исследования рынка розничных продуктов, конкурентных предложений других банков, разрабатывает программу маркетинговых мероприятий, организует проведение рекламных компаний, участвует в формировании ценовой политики банка;

7) *управление внутреннего контроля* разрабатывает и реализует контрольные процедуры, осуществляет наблюдение за четким разграничением полномочий и обязанностей должностных лиц и исполнителей в сфере предоставления розничных услуг, за соблюдением сотрудниками банка требований законодательства, локальных инструкций и процедур, стандартов профессиональной деятельности, урегулирует при необходимости конфликт интересов, выполняет мониторинг рисков в розничном сегменте банковского бизнеса, участвует в разработке пооперационных лимитов, осуществляет контроль за информационными потоками и обес-

печением информационной безопасности;

8) *отдел операционно-кассовой работы* непосредственно осуществляет продажу банковских продуктов, предоставляет консультации клиентам.

В структуре департамента могут также создаваться штабные подразделения, обеспечивающие проведение операций, их техническое сопровождение, документирование, учет, формирование отчетности (отделы обеспечения, автоматизации, бухгалтерия и др.).

Наряду с рассмотренным организационным выделением розничного бизнеса в структуре универсального банка возможно создание самостоятельного банка, единственным или приоритетным направлением деятельности которого будет розничный бизнес, либо создание дочернего розничного банка в рамках банковской группы (банка потребительского кредита).

Эффективная организация банковского розничного бизнеса связана также с созданием в рамках банковской инфраструктуры широких *розничных сетей*, определяющих возможности предоставления разнообразных услуг в максимальной близости к потребителю, в том числе на дистанционной основе. Кроме того, организация розничного бизнеса должна содействовать:

– устойчивости и диверсифицированности продуктовой линейки банка, возможности ее модификации в соответствии с потребностями различных групп клиентов – физи-

ческих лиц;

- применению эффективных технологий управления, позволяющих оценивать рентабельность отдельных банковских продуктов, в том числе по группам клиентов и рыночным сегментам, принимать оперативные решения в условиях изменяющейся рыночной конъюнктуры;

- эффективному взаимодействию банка с организациями, оказывающими финансовые услуги, в части разработки и предложения страховых, пенсионных и инвестиционных программ для населения, а также с организациями, предоставляющими банкам и их клиентам – физическим лицам информационные, консультационные и сервисные услуги (кредитные бюро, коллекторские агентства, риэлторы, оценщики, кредитные брокеры и консультанты).

1.5. Каналы доставки розничных банковских услуг

Специфика банковского розничного бизнеса заключается в наличии особых каналов продвижения и способов продажи банковских продуктов массовому потребителю. Формирование розничных сетей в рамках банковской инфраструктуры является условием поддержания конкурентоспособности банка на рынке розничных банковских услуг.

Каналы доставки услуг массовому потребителю можно классифицировать по следующим признакам (табл. 1.4).

Таблица 1.4. Классификация каналов доставки розничных услуг

| Классификационный признак | Виды каналов | Содержание |
|---|---------------|---|
| Место продажи розничного банковского продукта | Прямые | Головной офис банка, филиалы (отделения) банка, их структурные подразделения предоставляют широкий спектр услуг на основе непосредственного контакта клиента с работником банка. Офисы банка предлагают полный комплекс розничных услуг или же специализируются на некоторых услугах |
| | Косвенные | Удаленные рабочие места банка (мини-офисы) на предприятиях, в организациях торговли и сервиса, преимущественно специализирующиеся на продажах кредитных продуктов |
| | Дистанционные | Устройства самообслуживания (банкоматы, инфокиоски*, автоматизированные отделения, мобильный банкинг, интернет-банкинг и др.) предоставляют круглосуточный доступ к услугам банка. Дистанционные каналы основаны на электронных технологиях продажи банковских услуг и используются для выполнения массовых стандартных операций (получение информации о состоянии счета, расчеты, выдача и внесение наличных денег, погашение кредитов, перевод денежных средств со счета на счет) |
| Взаимодействие с другими организациями | Собственные | Каналы проектируются и используются банком самостоятельно, без привлечения других организаций (филиалы, отделения банка, их структурные подразделения, банкоматы, инфокиоски, собственные системы дистанционного обслуживания и др.) |
| | Совместные | Привлекаются другие организации (торговли и сервиса, страховые, почтовые и электросвязи, инвестиционные и пенсионные фонды) на основе заключенных договоров. Могут реализовываться программы совмещенных продаж, предоставление смежных небанковских услуг, программы лояльности, дисконтные программы и пр. |
| Технология продаж | Традиционные | Розничные услуги предоставляются клиентам работниками структурных подразделений банка (могут оказать клиенту необходимую консультацион- |

| Классификационный признак | Виды каналов | Содержание |
|-------------------------------------|--------------------------|---|
| Технология продаж | Автоматизированные | Розничные услуги оказываются клиентам без участия работников банка через автоматизированные терминалы (обмен валют, банкоматы, инфокиоски) и дистанционные системы, предусматривающие использование современных информационных технологий |
| | Смешанные | Услуги предоставляются через дистанционные системы (например, подача клиентом заявки на кредит, на получение банковской пластиковой карточки) с последующим оформлением сделки в офисе банка |
| Уровень информационного обмена | Информационно-справочные | Предусматриваются обеспечение информационного обмена с клиентами, предоставление справочной, рекламной и иной информации, недостаточной для совершения сделок (контактные центры, on-line консультанты, автоматические справочные службы и др.) |
| | Каналы продажи | Предполагается организация информационного обмена с клиентами, достаточного для совершения сделки (проведение платежей, движение средств по счетам, приобретение ценных бумаг, размещение средств во вклады) |
| Технико-технологическое обеспечение | Простые | Обеспечивается взаимодействие с физическими лицами без применения дополнительного оборудования и без дополнительных расходов со стороны банка и клиентов |
| | Высокотехнологичные | Используются современные информационные технологии при передаче и защите данных, дополнительное оборудование со стороны клиента (мобильные телефоны, компьютер, подключенный к интернету или к банковским информационным сетям, интерактивное телевидение и др.). |

* Инфокиоск – платежно-справочный терминал самообслуживания.

Традиционным каналом продажи розничных банковских продуктов являются стационарные офисы банков территориальных и структурных подразделений. Предлагая широкий спектр розничных продуктов и располагая высокопрофессиональным персоналом, они могут оказывать консультационную и информационно-справочную поддержку, стимулировать продажи. Основным территориальным подразделением банка является филиал (отделение).

Филиал (отделение) – обособленное подразделение банка вне местонахождения главного офиса, реализующее от его имени все или часть банковских операций, предусмотренных лицензией на осуществление банковской деятельности. Филиал банка не является юридическим лицом и исполняет свою деятельность на основании Положения о филиале. Имущество филиала формируется путем передачи ему банком части имущества. Руководитель филиала (отделения) банка назначается руководителем банка и действует на основании доверенности.

Целесообразность создания филиала определяется стратегией территориального (регионального) развития и конкурентной стратегией банка, необходимостью расширения клиентской базы, территориальной диверсификации услуг и другими факторами.

Вопрос о создании филиала банка рассматривается Национальным банком в 30-дневный срок со дня подачи докумен-

тов. О принятом решении банк уведомляется в письменной форме.

Банк и его филиалы могут создавать собственные структурные подразделения, не имеющие самостоятельного баланса, – *отделения* (как структурные подразделения филиала), *центры банковских услуг, расчетно-кассовые центры, дополнительные офисы, обменные пункты* и другие с уведомлением в 5-дневный срок Национального банка.

В зарубежной и отечественной банковской практике на протяжении длительного времени филиалы (отделения) банков являлись единственно возможным каналом предоставления банковских услуг и развитие деятельности банка всегда предполагало создание новых территориальных подразделений.

С одной стороны, создание новых структурных подразделений действительно определяет охват больших клиентских групп, увеличение объемов проводимых операций, с другой – приводит к существенному увеличению операционных расходов банка, а в некоторых регионах (муниципальных территориях, районах городов) определяет наличие эффекта «перенасыщенности банками». Развитие новых каналов банковского обслуживания клиентов (например, по телефону, через интернет и др.) определяет нецелесообразность содержания банками филиалов полного комплекса услуг, возможность закрытия филиальных (структурных) подразделений в небольших населенных пунктах и в сельской местно-

сти, передачи их функций (платежи, депозиты) организациям почтовой и электросвязи на основе заключаемых договоров. Постепенно изменяется концепция регионального развития банков, создаются «нетрадиционные банковские отделения», отличающиеся небольшим количеством сотрудников, специализацией по продуктовому или клиентскому признаку, что позволяет обеспечивать более высокое качество услуг, концентрироваться на специфических потребностях клиентов и видах банковской деятельности, приносящих наибольшие доходы.

В современных условиях значительное распространение получили *специализированные отделения и удаленные рабочие места* банков (точки продаж банковских продуктов, расположенные в крупных магазинах, торговых, развлекательных и бизнес-центрах, где в течение дня находится большое количество потенциальных клиентов – физических лиц). Основной целью функционирования данных высокотехнологичных структурных подразделений являются информирование населения о продуктах банков и выдача потребительских кредитов и кредитных карт, совершение иных стандартизированных операций, т. е. исключительно фронт-офисная функция. Оформление сделок осуществляется через стационарные подразделения банка с применением автоматизированных систем.

В целях сокращения числа филиалов развитие кассового обслуживания клиентов осуществляется на основе ис-

пользования *устройств самообслуживания* (многофункциональных банкоматов, платежно-справочных терминалов – инфокиосков, платежных терминалов, терминалов автоматического обмена валюты и др.). Устройства самообслуживания представляют собой электронные (электронно-механические, механические) программно-технические комплексы, позволяющие совершать и регистрировать в установленном порядке операции с применением банковских пластиковых карточек, а также (при наличии данных функций – операции) с наличными деньгами – выдача, прием (с использованием функции «Cash-in»), совершение платежей, перевод средств на банковские счета.

Эксплуатация банком устройств самообслуживания для физических лиц входит в концепцию *дистанционного банковского обслуживания* (ДБО), в широком смысле предполагающую реализацию банковских продуктов и иные формы информационного взаимодействия с клиентами, как правило, без личного обращения клиента в подразделения банка.

Необходимость снижения расходов банка по доведению розничных услуг массовому потребителю при условии сохранения их качественных характеристик, а также бурное развитие в последние годы информационно-коммуникационных систем и технологий стимулируют значительное распространение интерактивных способов реализации розничных банковских продуктов, базирующихся на электронном взаимодействии с клиентами (технологии *электронного бан-*

кинга).

Наряду с привычными для населения устройствами самообслуживания постоянно обновляются функции телефонного и мобильного банкинга, развиваются бесконтактные технологии «домашнего» и интернет-банкинга, предусматривающие совершение банковских операций с помощью компьютеров-клиентов, соединенных с банковскими сетями, либо через глобальную информационную сеть Интернет. В штате сотрудников банков возрастает роль операторов-консультантов телефонных контакт-центров, on-line консультантов, работников, обеспечивающих информационное наполнение корпоративных интернет-сайтов.

Использование разнообразных каналов доставки различных услуг на основе обеспечения их качества, удобства предоставления для клиентов – физических лиц – *многоканальное банковское обслуживание (channel mix)*. Данная стратегия предполагает возможность обеспечения круглосуточного доступа населения к банковским услугам по различным каналам, обычно на основе использования банковских пластиковых карточек (их реквизитов).

В Республике Беларусь особым каналом доставки различных банковских услуг являются *отделения почтовой связи РУП «Белпочта»*.

РУП «Белпочта» осуществляет деятельность по приему платежей населения на всей территории Республики Беларусь. Платежи можно произвести наличными деньгами или

с использованием банковских пластиковых карточек. Прием платежей осуществляется через операционные кассы отделений почтовой связи, устройства самообслуживания (платежно-справочные терминалы), установленные в отделениях почтовой связи и на территории сторонних организаций, а также посредством интернет-сайта РУП «Белпочта» (виртуальное отделение почтовой связи), где можно оплатить коммунальные услуги в рамках единого расчетного и информационного пространства.

В отделениях почтовой связи с использованием банковских пластиковых карточек физические лица также могут пополнить карт-счета, открытые в ОАО «Белгазпромбанк» и «Приорбанк» ОАО, получить наличные денежные средства и информацию о состоянии баланса карт-счета.

«Белпочта» осуществляет прием платежей наличными денежными средствами в погашение банковских кредитов³, перечисление денежных средств на счета в ОАО «Белгазпромбанк» для покупки электронных денег «EasyPay» и погашения задолженности в рамках программы «Delay» (приобретение товара в рассрочку), прием платежей в пользу ОАО «Технобанк» в рамках международной системы электронных денег Web Money (WMB), прием платежей для пополнения текущих (расчетных), вкладных (депозитных) счетов

³ На 1 июля 2012 г. осуществляется прием платежей в погашение кредитов 14 банков Республики Беларусь. Перечень предоставляемых услуг на основе взаимодействия с банками постоянно расширяется.

и карт-счетов, открытых в ЗАО «Банк ВТБ (Беларусь)», другие операции.

В рамках договоров поручения с банками РУП «Белпочта» выполняет агентские функции по продвижению депозитных и кредитных услуг банков:

- оформляет пакет документов на открытие карт-счета «Быстрый депозит» «Приорбанк» ОАО, осуществляет прием и выдачу денежных средств по данному продукту;

- оформляет пакет документов на открытие депозитов ЗАО «МТБанк» (программа «Депозит Почтовый»);

- оформляет пакет документов для получения кредита наличными в ЗАО «Банк ВТБ (Беларусь)» (программа «Потребительский кредит. Кредит наличными. Почта»; кредит выдается наличными денежными средствами в отделении банка на основании документов, оформленных в отделениях почтовой связи);

- оформляет пакет документов и выдает банковскую пластиковую карточку для получения кредита «Почтовый экспресс» ЗАО «АКБ Белросбанк» (при принятии положительного решения о выдаче кредита банк по телефону информирует клиента об активации карточки);

- принимает заявки и комплект документов и при принятии банком положительного решения передает клиентам банковские пластиковые карточки ОАО «Белгазпромбанк», с предусмотренным овердрафтом по карт-счету (в рамках программы «Быстрые деньги»);

– осуществляет от имени ОАО «АСБ Беларусбанк» (в населенных пунктах, в которых отсутствуют отделения данного банка) заключение с физическими лицами договоров банковского вклада в белорусских рублях, прием и передачу в банк к исполнению договоров, документов необходимых для открытия (закрытия) счетов, прием для передачи в банк наличных денежных средств (в том числе дополнительных взносов), выдачу с вкладных счетов физических лиц наличных денежных средств (части или всей суммы вклада) в соответствии с заключенными договорами, оформление доверенностей и завещательных распоряжений в присутствии специалиста банка.

2. Расчетные операции населения

2.1. Система розничных платежей

Физические лица участвуют в различных гражданско-правовых отношениях, требующих проведения платежей в пользу субъектов хозяйствования и иных физических лиц. К розничным платежам относятся расчеты населения за товары, работы (услуги) с предприятиями, учреждениями, организациями, индивидуальными предпринимателями, а также перечисление средств на банковские счета иных лиц. По признаку зачисления средств на счета физических лиц к розничным платежам можно также относить безналичные перечисления в пользу физических лиц, т. е. выплату заработной платы, пенсий, стипендий, пособий, страхового возмещения, сумм излишне уплаченных налогов, другие выплаты.

При осуществлении физическими лицами расчетов наличными денежными средствами за товары, работы (услуги) в организациях торговли и сервиса платеж не является окончательным непосредственно в момент его совершения, а переданные в кассу организации средства, как правило, не могут немедленно использоваться для дальнейших платежей,

подлежат зачислению на банковские счета⁴.

Розничные платежи могут носить как периодический, так и разовый характер, осуществляться как в безналичной форме, так и с использованием наличных денежных средств, предполагать открытие банковского счета либо проводиться без его использования.

В отличие от розничного платежа непосредственная передача денежных средств в наличной форме «из рук в руки» другим физическим лицам (обращение наличных денег) является безотзывной и окончательной непосредственно в момент ее совершения. Получившее денежные средства физическое лицо может немедленно использовать их для дальнейших расчетов.

Организация системы розничных платежей, ее функциональное и техническое обеспечение являются важными составляющими действующей в стране платежной системы.

Платежная система – совокупность банков и других кредитно-финансовых организаций, платежных инструментов, законодательно установленных норм, правил, принципов, порядка и процедур, программно-технических средств, а также межбанковских систем и механизмов передачи информации, обеспечивающих обращение денежных средств.

Платежная система Республики Беларусь состоит из платежной системы Национального банка, платежных систем

⁴ Возможно использование наличных денежных средств из выручки в установленном законодательством порядке.

других банков, расчетно-клиринговой системы по ценным бумагам и системы безналичных расчетов по розничным платежам.

Платежно-расчетные отношения между банками, организациями, населением организованы на основе соблюдения следующих принципов.

1. Порядок всех расчетов и платежей в стране регламентирует и регулирует Национальный банк Республики Беларусь, и этот порядок обязателен для соблюдения всеми экономическими субъектами. Одной из целей деятельности Национального банка является обеспечение эффективного, надежного и безопасного функционирования платежной системы.

Порядок проведения безналичных расчетов по розничным платежам определяется нормативными правовыми актами Национального банка, правилами платежных систем, локальными нормативными правовыми актами банков;

2. Для обеспечения хозяйственной деятельности и проведения расчетов организации открывают в банках Республики Беларусь счета. Выручка, полученная субъектами хозяйствования наличными денежными средствами, подлежит передаче в обслуживающий банк для зачисления на счета. Расчеты населения могут осуществляться как с открытием, так и без открытия банковских счетов.

3. В соответствии с действующим законодательством расчеты могут проводиться в безналичной или наличной форме. При этом осуществление расчетов между организациями

наличными денежными средствами ограничено и производится в порядке, определяемом Национальным банком Республики Беларусь.

4. Платежная система Национального банка обеспечивает проведение межбанковских расчетов в белорусских рублях в автоматизированной системе через корреспондентские счета банков, открытые в Национальном банке Республики Беларусь.

Автоматизированная система межбанковских расчетов (АС МБР) представляет собой совокупность норм, правил, процедур и программно-технических средств, посредством которых осуществляются расчеты между банками – участниками системы. Функциональными компонентами автоматизированной системы являются система BISS, система передачи финансовой информации (СПФИ) и автоматизированная система «Центральный архив межбанковских расчетов» (АС ЦА МБР).

В системе BISS в режиме реального времени осуществляются межбанковские расчеты по срочным и несрочным денежным переводам как по собственным платежам банка, так и по платежам, инициированным его клиентами, а также по результатам клиринга⁵ в смежных системах (расчетно-клиринговая система по ценным бумагам и системы расчетов с использованием банковских пластиковых карточек). Участ-

⁵ Клиринг (от англ. clearing) – система безналичных расчетов, основанная на зачете взаимных требований и обязательств.

никами системы BISS являются Национальный банк, банки, структурные подразделения Национального банка и филиалы (отделения) банков Республики Беларусь.

Система передачи финансовой информации – совокупность программно-технических комплексов, обеспечивающих надежную и безопасную передачу электронных платежных документов и электронных сообщений по межбанковским расчетам.

Автоматизированная система «Центральный архив межбанковских расчетов» – комплекс программно-технических средств, предназначенных для автоматизации процессов комплектования, хранения, учета и использования электронных платежных документов, электронных сообщений и сопутствующей информации по межбанковским расчетам.

5. Расчеты между клиентами (физическими лицами, организациями), имеющими счета в одном банке, осуществляются без использования корреспондентского счета банка в Национальном банке Республики Беларусь.

Для организации расчетов используются собственные платежные системы банков – *автоматизированные банковские системы* (АБС). Они обеспечивают проведение расчетов клиентами банка, имеющими счета в одном банке (филиале) либо в разных филиалах (отделениях) одного банка, между банком и клиентом, между филиалами (отделениями) банка.

6. Расчеты в иностранных валютах проводятся с исполь-

зованием банковских счетов клиентов в иностранных валютах через корреспондентские счета отечественных банков, открытые в иностранных банках. Переводы физических лиц без открытия счетов также могут осуществляться через международные частные платежные системы.

Таким образом, *безналичные розничные платежи физических лиц* производятся в платежных системах банков, а при перечислении средств на счет получателя в другой банк – в платежной системе Национального банка.

В платежной системе Национального банка совершаются расчеты *по результатам клиринга* (клиринг осуществляется межбанковскими процессинговыми центрами внутренних и международных платежных систем на основе банковских пластиковых карточек – БелКарт, MasterCard и VISA). Национальный банк, являясь расчетным банком, обеспечивает отражение чистых дебетовых (кредитовых) позиций по результатам клиринга по корреспондентским счетам банков.

Аналогичным образом урегулируются взаимоотношения в рамках расчетов с использованием *электронных денег* (электронные кошельки, предоплаченные карточки), для приобретения которых у банков (эмитентов, агентов) физические лица вносят наличные денежные средства в кассу, осуществляют почтовый перевод или перечисляют денежные средства в безналичной форме на соответствующий балансовый счет покрытия электронных денег. Клиринг осуществляется в установленном платежной системой элек-

тронных денег порядке.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.