

## СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ БАНКОВСКОЙ ЭКСПАНСИИ

**Исследуются теоретические основы экспансии банков. Раскрываются факторы банковской экспансии и обосновываются перспективы ее развития в регионе.**

**Ключевые слова:** банковское дело, банковский бизнес, банковская экспансия, банковская конкуренция, банковская инфраструктура

В докризисный период (2000-2007 гг.) развитие розничного бизнеса в России было приоритетным, что обусловило массовое создание точек продаж, приближающих банковские продукты к клиенту. Кроме того, активному продвижению розничного банковского бизнеса в регионы способствовала перенасыщенность домашнего рынка, а также изменения внесенные регулятором.<sup>1</sup>

В посткризисный период стали актуализироваться вопросы обеспечения конкурентных преимуществ банковского бизнеса посредством его модернизации, развития эффективных форм и методов банковской экспансии, глубины проникновения банковского бизнеса и выявления эффективных форм его присутствия в регионе.

Анализ современного российского рынка показал, что банковская экспансия обусловлена рядом причин.

Во-первых, поиском фондирования<sup>2</sup>, потребностью в большей концентрации при ограниченных возможностях роста домашнего рынка, необходимостью экономии на масштабе. Анализ показал, из всех вариантов экспансии в регионы<sup>3</sup> самым эффективным стал вариант вхождения в капитал местного банка. А расширение филиальной региональной сети очень затратное мероприятие и лишено смысла без соответствующего наполнения бизнесом. Для развития регионального бизнеса и привлечения клиентуры местных банков надо по сравнению с ними иметь более привлекательный и конкурентоспособный бизнес. На наш взгляд, более эффективным путем является партнерство с лидирующим местным банком, так как к его бренду, надежной клиентской базе, филиальной сети добавляются новые технологии про-

изводства и реализации банковских продуктов, дополнительные банковские ресурсы, качественный менеджмент иногороднего банка.

Во-вторых, следованием за клиентами, готовность удовлетворять их спрос на банковские услуги и стремление предвосхищать будущие направления региональной экспансии. Чтобы реализовать эту мотивацию банк должен обладать информационным преимуществом, позволяющим ему повысить эффективность сетевого присутствия, лучше оценивать клиентский риск и досконально изучить специфику клиентского спроса на банковские продукты. Примером такой стратегии является деятельность Газпромбанка, Росбанка. Обеспечивая близость своих продуктов к клиенту, эти банки создают дополнительный стимул к привлечению новых клиентов, которые затем рекомендуют их своим знакомым. Все это, вызывая синергетический эффект, приводит к расширению их клиентской базы.

В-третьих, возможностью обеспечить эффект диверсификации рисков, из-за неравномерного экономического развития между регионами России. Данная причина инорегиональной банковской экспансии обусловлена повышением доходности бизнеса, освоением излишних, незанятых конкурентами рыночных долей, когда игроки, ранее действовавшие через посредничество банка, реализуют свои потребности без его участия.

В-четвертых, необходимостью концентрации и централизации капитала в банковской отрасли, так как развивающийся процесс концентрации и централизации капитала в реальном секторе экономики приводит к тому, что крупные клиенты предъявляют спрос на сверх-

<sup>1</sup> Банк России в 2006 году внес изменения в инструкцию Инструкция ЦБ РФ от 14.01.2004 N 109-И «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций».

<sup>2</sup> Движение на наиболее эффективные рынки с целью получить более дешевое фондирование.

<sup>3</sup> От строительства собственной филиальной сети, вхождения в капитал местного банка до приобретения региональных банков и заключения с ними агентских соглашений.

крупные кредиты и другие банковские продукты. Чтобы сохранить этих клиентов и иметь возможность удовлетворять их потребности в банковских услугах банк укрупняет свой бизнес.

В-пятых, потребностью в наращивании капитала банка из-за процесса дерегулирования и угрозы поглощения.<sup>4</sup> Одним из способов решения этой проблемы является поиск стратегического инвестора на внешних рынках, создание разветвленной сети продаж банковских продуктов. Однако для Сбербанка, Газпромбанка, Россельхозбанка, ВТБ зависимость от региональной экспансии менее значима, поскольку они функционируют на рынке всей страны или его большей части. На наш взгляд, региональная экспансия для этих банков обусловлена потенциалом роста доли на рынке, роста маржи и возможностью повышения эффективности банковского бизнеса.

Исследование доступных стратегий институционально-сетевое развитие коммерческих банков на территории России показало отсутствие системности и регулируемости в этом процессе. При этом, не следует абсолютизировать целенаправленную четко сформулированную стратегию освоения регионального рынка. Стратегии банковской экспансии, особенно у небольших банков, просто может не существовать. Анализ показал, что в последние годы для таких банков, как Сбербанк, ВТБ – географические аспекты стратегии заметно утратили свое значение. Чтобы избавиться от географического принципа организации бизнеса, сеть Сбербанка была трансформирована в 17 «федеральных окружных банков». Вертикально-интегрированные подразделения по продаже определенных банковских продуктов и по работе с различными категориями клиентов стали в современных условиях основой организационной банковской структуры. Важные решения касательно кредитной и ценовой политики теперь принимаются не на местах, а в корпоративном «федеральном» центре.

Выбор формы присутствия банка на региональном рынке зависит от регуляторно-правовой системы, а также от выбранной банковской стратегии, включающей целевые клиентс-

кие сегменты, общую величину издержек и рисков, принимаемых банком на данном рынке.

Регуляторно-правовой фактор в условиях России незначительно влияет на форму присутствия банка в других регионах. Законодательство нашей страны не оставляет большого выбора для форм присутствия инорегиональных банков на рынке региона. Из всех форм наибольшее противодействие местных властей встречают оказание представительствами практически неподконтрольных им трансграничных услуг, а также создание операционных офисов. Оптимальный выбор формы присутствия в регионе базируется на специфике самого региона, на выделенном целевом сегменте, на предполагаемом функционале, на наличии регионального представительства, на отношениях с Банком России и властями региона. С правовой точки зрения форматы присутствия подразделяются на обособленные<sup>5</sup> и внутренние<sup>6</sup>.

Для региональных властей более удобной формой присутствия является открытие филиала для работы с корпоративными заемщиками, а также для предложения инвестиционно-банковских продуктов, поскольку филиал, будучи неотъемлемой частью банка, в состоянии выдавать крупные кредиты, принимать на себя риски в больших объемах. В то же время для развития розничного бизнеса более эффективными оказываются операционные офисы или агентские соглашения, входящие в систему страхования вкладов.

Разветвленная региональная сеть предпочтительнее для крупных универсальных банков со значительной розничной составляющей. Ее преимуществом является возможность жесткого контроля достижения запланированных объемных показателей бизнеса, а недостатком – значительные затраты на содержание филиалов. Именно поэтому заключение агентских соглашений – более экономичный вариант для средних банков, так как обеспечивает им приток передовых технологий и формирование современного конкурентоспособного продуктового ряда<sup>7</sup>.

При открытии операционных, кредитно-кассовых и дополнительных офисов филиалов активно создаются зоны самообслуживания.

<sup>4</sup> Инструкция ЦБ РФ от 02.04.2010 N 135-И «О порядке принятия Банком России решения о государственной регистрации кредитных организаций и выдаче лицензий на осуществление банковских операций».

<sup>5</sup> Филиалы, имеющие отдельный баланс, входящий в баланс банка; представительства, не имеющие отдельного баланса.

<sup>6</sup> ККО (кредитно-кассовые офисы); ДО (дополнительные офисы); ОКВКУ (операционные кассы вне кассового узла); ОО (операционные офисы), которые не могут иметь отдельного баланса.

<sup>7</sup> Наиболее подходящими для агентских продаж являются инкассо, кредитные, факторинговые, форфейтинговые продукты, пластиковый бизнес, эквайринговое обслуживание банка-агента.

После принятия Банком России решения о создании кредитно-кассовых офисов (ККО) банки столкнулись с проблемой ограниченных возможностей этого структурного подразделения, заключающейся, главным образом, в том, что ККО не могли работать с юридическими лицами. Выходом из сложившейся ситуации стало решение ЦБ РФ о возможности трансформации кредитно-кассовых офисов в операционные офисы. Это решение стало определяющим для стремительного развития региональных сетей многих банков

Основным противником, массового разветвления операционных офисов является местная региональная власть, у которой неоднозначная реакция на такие решения. Филиал – это понятная структура, имеющая прямой выход на головной офис, а операционный офис такой возможности не имеет, если он не создан как структурное подразделение головного офиса. Возникла проблема обеспечения необходимой легитимности на региональном уровне для операционного офиса.

На современном российском рынке не нашел развития вариант покупки банковской группой местного банка, при котором последний трансформируется в «дочерний» банк. В некоторых случаях интеграция в банковскую группу происходит путем преобразования местного банка в филиал столичного. В данном случае меняется его целевой сегмент рынка, критерии выбора заемщиков, свертывается или, наоборот, расширяется существующая филиальная сеть.

Много вопросов вызывает внедрение в практику региональных центров и процедура их создания. При работе они столкнулись с проблемой принципала и агента<sup>8</sup>. В результате деятельность региональных центров ограничилась представительскими функциями.

Для региональной власти наиболее близка централизованная система управления ресурсами. Все ресурсы и остатки по счетам филиалы перечисляют на счета в головной офис, который занимается фондированием крупных кредитных проектов филиалов, способствует более динамичному развитию региональных подразделений, передавая на обслуживание в филиалы и дочерние банки своих крупных клиентов и их партнеров, активно осваивающих регионы.

На наш взгляд, уровневая схема построения региональной сети (головной офис – филиал – дополнительные офисы филиалов) позволяет вполне эффективно управлять каждым из филиалов. Крупные кредитные риски принимаются на уровне головного офиса, в то же время филиалы имеют собственные лимиты кредитования. Она дает возможность жесткого бюджетирования филиалов и контроля расходов каждого филиала и филиальной сети в целом, что минимизирует операционные издержки и повышает доходность бизнеса.

С точки зрения теории жизненного цикла банковская экспансия имеет количественные и качественные границы:

- наличие четкой стратегии регионального развития, учитывающую специализацию банка;
- высокая степень стандартизации и формализации всех процессов и процедур открытия точек присутствия<sup>9</sup>;
- наличие типологии, описывающей и характеризующей тип офисов<sup>10</sup>;
- наличие подразделения, координирующего открытие новых офисов и поддерживающего уровень коммуникаций между задействованными подразделениями банка<sup>11</sup>;
- наличие порядка взаимодействия подразделений при открытии офисов, перечень подразделений (с указанием ответственных сотруд-

<sup>8</sup> Управляющий филиалом, который одновременно возглавлял и региональный центр, пытается подчинить себе все филиалы, которые входят в состав центра. Наиболее интересные кредитные проекты переключаются руководителем регионального центра на основной филиал.

<sup>9</sup> Должны определяться принципы организации сети и структура управления сетью (подчиненность, степень самостоятельности, топология и пр.), критерии выбора локации и типов офисов (анализ регионов и их потенциала, анализ имеющегося бизнеса, рекомендации внешних консультантов, анализ географии имеющейся сети и сети значимых контрагентов и пр.), расширенный перечень городов, в которых планируется открытие подразделений банка на плановый год.

<sup>10</sup> Локацию, площадь, количество рабочих мест, максимально допустимая стоимость открытия на 1 кв. м, максимально допустимый период запуска, максимально допустимый период окупаемости, подчиненность (место в иерархии) и т.п. Стандартный брендбук регламентирует стандартное оформление всех офисов, включая использование стандартных материалов при строительстве (единый центр закупок), стандартные профили рабочих мест, стандартный набор модулей для планировочных решений.

<sup>11</sup> Структура данного подразделения должна включать в себя аналитиков (анализ рентабельности проекта, формирование материалов для утверждения проекта, мониторинг исполнения бюджета), проектных менеджеров (выбор вариантов размещения офиса, координация проекта до начала операционной деятельности офиса с использованием современных моделей ведения проектов), архитектора.

ников), участвующих в процессе открытия, время и очередность вступления в процесс открытия, а также порядок принятия решения об открытии офисов, включающий стандартный набор презентационных листов, стандартный перечень согласований (визы) перед вынесением вопроса на заседание коллегиального органа, процедуры утверждения проекта коллегиальным органом с последующим предоставлением выписки из его решения;

– наличие эффективного механизма контроля затрат. Бюджеты утверждаются для каждого офиса и проверяются бизнес-, вспомогательными и финансовыми подразделениями. Фактические затраты контролируются на предмет соответствия бюджету. Вспомогательные подразделения проверяют фактическое состояние строительных работ;

– поиск и подготовка кадров, включая согласование кандидатов на должность руководителей филиалов в территориальных управлениях ЦБ РФ, наличие квалифицированных специалистов, которые будут управлять проектами. Речь идет не только о налаженных горизонтальных связях между подразделениями банка, которые участвуют в процессе. Должны быть еще специалисты, профессия которых – именно управлять проектами по созданию подразделений сети;

– учет интересов филиала на уровне федеральных округов, областей, республик, выстраивание отношений с муниципалитетами и городской администрацией. В настоящее время размещение банковских подразделений в регионах осуществляется без согласования с региональными органами управления, следствием чего являются абсолютное доминирование интересов коммерческих банков при разработке территориальных стратегий и полное игнорирование региональных интересов;

– ограничения внутренних технологий, которые приняты в каждом конкретном банке. И прежде чем планировать программу создания разветвленной собственной сети, нужно оценить возможности имеющихся в наличии технологий, в первую очередь информационных технологий;

– наличие хорошо продуманных и утвержденных регламентов, на основании которых проводится работа по открытию новых точек. В них должно быть четко прописано, кто, с кем, когда взаимодействует, в какие сроки выполняются те или иные работы. Вся система взаимодействия должна быть прозрачна и понятна;

– сложность определения срока окупаемости инвестиций в филиал, в том числе выбор помещений: неоднозначность, а иногда отсутствие правоустанавливающих документов арендодателя, отсутствие достаточного для деятельности кредитной организации обеспечения электроэнергией, состояние помещений, требующих серьезного ремонта и т.п.;

– отрицательное проявление эффекта масштаба. На самом деле логистика массового создания мало отличается от логистики при проектом подходе. Но возникают некоторые особенности, на которые нужно обратить внимание. И возникают они из-за эффекта масштаба. Проявляется отрицательный эффект в задержках с принятием решений и принятием ошибочных решений. Совокупность задержек и ошибок приводит к задержкам с реализацией проектов;

– анализ конкретных возможностей и ограничений местного рынка нередко подталкивает филиал к оппортунистическому поведению. Так, работа в отдельных сегментах местного финансового рынка может быть затруднена неразвитостью или отсутствием законодательного регулирования либо инфраструктуры.

Таким образом, вышеназванные закономерности банковской экспансии дают основание обосновать ряд направлений дальнейшего расширения банковского бизнеса на рынке Оренбургской области:

– *продолжение роста на собственной основе с диверсификацией бизнеса в смежные области.* Потенциал роста на собственной основе далеко не исчерпан. Скачкообразное увеличение рыночной доли иногородних банков в регионе в рамках стратегии роста на собственной основе не просматривается. Органичный рост будет происходить в периферийных районах области, недостаточно насыщенных банковскими услугами и пока отличающихся менее интенсивной конкуренцией;

– *приобретение действующего местного банка или его филиальной сети.* В Оренбургском регионе, имеющим достаточные сырьевые источники, эти возможности сузились в виду открытия филиалов (точек присутствия) практически всех «сырьевых» банков. Однако в условиях консолидации банковского сектора мы ожидаем появления игроков, для кого данный регион важен в стратегическом плане, и которые проявят интерес к покупке местных банков;

– *объединение бизнеса региональных банков с другими участниками рынка.* Данный вариант

развития событий, на наш взгляд, также получит развитие в результате уточнения либо изменения корпоративной стратегии банков в условиях продолжающихся кризисных явлений в экономике, а также поглощения глобальными игроками региональных банков или покупки «оптом» их бизнеса;

– *интеграция* сделанных приобретений в свою структуру вплоть до полного растворения в ней. Данный вариант пока слабо просматривается на нашем рынке. Это наиболее характерно для крупных банков участвующих в программах санации АСВ;

– *выход иностранных участников на рынок*. По мере развития банковских технологий и появления новых продуктов всегда останется вероятность появления в нашем регионе подразделений иностранных банков, что входит и в стратегию местных властей: «Помимо повышения эффективности управления финансовыми институтами, полностью или частично контролируемые региональной властью, будут приложены усилия по созданию среды, привлекательной для открытия в Оренбуржье филиалов иностранных банков. Одним из ключевых элементов такой среды станет создание регионального бюро кредитных историй, задача которого – фиксировать кредитные истории не только крупных и средних, но и малых предприятий [3].

– *постепенная маргинализация*. Это явление может произойти с рядом «мелких» регио-

нальных банков, не преследующими серьезных целей и не готовых инвестировать существенные ресурсы в поддержание и увеличение доли на быстро расширяющихся рынках;

– *продажа бизнеса и уход с рынка*. Ряд столичных банков не сможет долго мириться с тем, что филиал или подразделение «контролирует» доли процента на рынке. Рано или поздно возникнет простая дилемма: мощным рывком (то есть через поглощение или присоединение конкурента) приобрести крупную долю либо искать варианты мягкого ухода без «потери лица».

На основании данных направлений, не стоит сводить всё дело к экспансии лишь крупнейших банков. Однако мировой опыт [2] и состав участников рынка банковских услуг скорее подтверждает тезис, что через 5-10 лет в банковском секторе региона останется десяток филиалов крупных отечественных банков, которые получат существенную долю на рынке путем поглощения конкурентов, плюс четыре-пять региональных банков, несколько сотен операционных и кредитно-кассовых офисов, а также какое-то число банков-«оппортунистов», приобретших банковские активы в расчете на их выгодную перепродажу одному из стратегических игроков. Остальные участники, скорее всего, уйдут с рынка области, продадут свой бизнес или консолидируют его в других регионах.

24.11.2010

**Список литературы:**

1. Верников А.В. Иностранные банки в переходной экономике: сравнительный анализ. – М. ИМЭПИ РАН, 2005. – 304 с.
2. Иностранные банки и национальная экономика / И.А. Розинский. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – 384 с.
3. Постановление Правительства Оренбургской области от 20.08.2010 N 551-пп «О стратегии развития Оренбургской области до 2020 года и на период до 2030 года» (вместе со «Стратегией развития Оренбургской области до 2020 года и на период до 2030 года») // <http://www.consultant.ru/law/gkjjournals>.

Сведения об авторе: **Стахнюк Александр Васильевич**, доцент кафедры банковского дела и страхования Оренбургского государственного университета

460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6305, тел. (3532) 372471, e-mail: [osu\\_bank@mail.ru](mailto:osu_bank@mail.ru)

**UDC 336.71**

**Stahnyuk A.V.**

**STATUS AND PROSPECTS OF THE BANKING EXPANSION**

The theoretical bases of expansion of banks. Reveals factors of the banking expansion and justified by the prospects of its development in the region.

Keywords: banking, banking, bank expansion, the bank's competition, the banking infrastructure

**References:**

1. Vernikov A.V. Foreign banks in transition economies: a comparative analysis. - M. IIEPS Science, 2005. - 304 pp.
2. Foreign banks and the national economy / I.A. Rosinski. - Moscow: ZAO Publishing House «Economics», 2009. - 384.
3. Resolution of the Government of the Orenburg region of 20.08.2010 N 551-PP «Development Strategy of the Orenburg region until 2020 and until 2030» (together with the «Strategy of development of the Orenburg region until 2020 and for the period up to 2030») // <http://www.consultant.ru/law/gkjjournals>.