

Ямицки, не гони лошадей

экономические принципы и условия
функционирования почтово-банковского
бизнеса в России

Для банковского сектора свойственна глобализация и ориентация на ритейловый бизнес (розничную торговлю – ред.) как меры, нивелирующей проблемы низкой капитализации и падения доходности. Современное же состояние почтовой отрасли характеризуется низким уровнем рентабельности и тем, что повышается доля непрофильных для этого вида деятельности услуг.

Почтово-банковским является бизнес, обладающий признаками системности, который обуславливает такую форму функциональной интеграции банка и почты, при которой конечная реализация стандартных банковских услуг осуществляется почтой на компенсационной основе. В свою очередь, почтовым банком может быть признана кредитная организация, уполномоченная к использованию почтовой сети или ее части для бесконтактной реализации через нее как минимум элементарного комплекса банковских услуг и при условии, что такая деятельность является для банка *системообразующей*. В рамках данного определения, такие банки в России еще отсутствуют.

В контексте дальнейших рассуждений и выводов, необходимо рассмотреть специфику технологии продаж. Существуют два базовых типа реализации почтово-банковских услуг. Общим для них является то, что почта берет на себя все функции *front-office*, а банк выполняет все функции *back-office*.

Первый тип основан на применении агентского договора с элементами поручения между банком и почтой. При этом почта может действовать как

Чавтур А.В.
Москва

от своего имени, так и от имени банка, *но всегда за его счет* (т.е. права и обязанности по сделкам возникают у банка). Сотрудник почты универсально обслуживает как почтовые, так и банковские операции: при продаже банковских услуг используется принцип *публичной оферты*. Агентский тип имеет две вариации:

- при осуществлении банковской операции сотрудник почты оформляет ее непосредственно в установленном на его рабочем месте программном модуле (с соответствующими правами доступа), прямо или опосредованно интегрированного в операционную систему банка;
- сотрудник почты ведет реестр принятых операций в утвержденном банком формате, после чего данные в установленном режиме на бумажном носителе или по защищенным каналам связи передаются в банк, где обрабатываются с последующим отражением в балансе.

При агентском типе отношений проблематичен охват почтовой сети вне области регистрации филиала банка, существуют иные ограничения, например, места получения клиентом вклада тем почтовым отделением, где он вносился. Принципиальным является также наличие прямых неоперационных затрат по оснащению рабочих мест каналами связи, программным обеспечением и др., что влияет на рентабельность бизнеса.

Второй, более прогрессивный тип основан на применении технологий почтовых переводов. Как и при агентской форме, в почтовых отделениях отсутствуют структурные подразделения банка. Почта обеспечивает комплекс работ вплоть до перечисления почтовым переводом средств клиента в банк (где наступает их трансформация в банковские услуги) или, наоборот, обеспечивает их прием. Она же является своего рода буфером между клиентом и банком, позволяя банку массово осуществлять бесконтактную продажу своих услуг. Важнейшим преимуществом этого типа является отсутствие прямых неоперационных затрат банка и ограничений (нормативных, технологических) по охвату почтовой сети.

Факторы, предопределяющие экономическую специфику почтово-банковских услуг, неоднородны как по механизму воздействия, так и по

**целевая клиентура
почтово-
банковского
бизнеса -
в основном слабо
обеспеченные слои
населения и мелкий
бизнес -
предполагает
минимальный
и доступный
размер комиссии**

степени своего влияния на экономические характеристики. Наиболее существенными из них являются:

- *низкая скорость поступления ресурсов через почту в банк* (следствие специфики технологии продаж), что влечет за собой косвенное удорожание их себестоимости;
- *комиссионное вознаграждение почте* обуславливает прямое удорожание себестоимости привлекаемых ресурсов;
- *возможность комплексного и масштабного охвата сети почтовых отделений* прямо обуславливает снижение удельных затрат банка на развитие и содержание собственной структурной сети;
- *массовое тиражирование услуг* сокращает относительные издержки на их внедрение и сопровождение;
- *разница часовых поясов* имеет значение при широком географическом охвате почтовой сети и достижении высоких объемов операций. Гипотетически это дает возможность гибко маневрировать ресурсами.

Оптимальная тарификация услуг во многом является залогом успешного развития бизнеса. Целевая клиентура почтово-банковского бизнеса - в основном слабо обеспеченные слои населения и мелкий бизнес - предполагает минимальный и доступный размер комиссии. С другой стороны, в различных регионах значительно разнится уровень жизни и материальный потенциал, что явно обуславливает необходимость территориальной дифференциации тарифов. В этом контексте маркетинг должен включать в себя мониторинг за изменением социально-экономических характеристик регионов, удельным соотношением объемов продаж, уровнем тарифов основных банков-конкурентов, т.е. диагностику необходимости ценовых корректировок. Однако здесь присутствует специфический фактор «торможения изменений».

Дело в том, что при высокой степени географической экспансии банка любые процессы стандартизации или модификации услуг будут реализовываться значительно медленнее, чем в классическом многофилиальном банке. Причиной

***вполне очевидно,
что спрос
на почтово-
банковские услуги
является
слабоэластичным***

этому является не столько бюрократизм, присущий практически всем сложным организационным системам, сколько наличие структурно иного партнера – почты.

Действительно, в условиях, когда контролирующее подразделение банка удалено от обслуживаемой почтой местности, элементарные нововведения могут занимать на практике длительное время, особенно в сельской местности. Проблема была бы автоматически решена в случае широкой компьютеризации почтовой сети, но вероятно, это многолетний процесс с неочевидным результатом. Отсюда можно сделать вывод, что уровень тарифов банка, помимо рентабельности должен включать определенный «запас прочности». Последний, в случае острой необходимости изменения тарифов (при наступлении критических внешних факторов), должен компенсировать невозможность оперативной реакции и обеспечить безубыточную работу до реального воплощения нововведений.

Таким образом, ценовая политика в почтово-банковском бизнесе должна базироваться на следующих принципах:

- территориальной дифференцированности;
- доступности услуг клиентуре с низким уровнем платежеспособности (неэффективной для классических банков);
- ввиду невозможности оперативного осуществления изменений необходимо включать в тарифы компенсационный резерв.

При этом верхний предел конечного уровня тарифов лимитируется их существующим средним уровнем по региону. Выше он не должен быть по определению: услуги почтового банка (здесь и далее – в контексте данного нами определения термина, см. выше) нельзя позиционировать на уровне традиционных банков, у него собственная ниша и целевые сегменты.

Нижняя граница уровня тарифов определяется суммой:

- а) себестоимости продаж конкретного банковского продукта;
- б) минимального уровня рентабельности;
- в) компенсационного резерва.

Соответственно, оптимальный уровень тарифов,

***степень ресурсной
самодостаточности
почтово-
банковской
деятельности,
как основной для
банка, уже
на современном
этапе вполне
очевидна***

находясь между нижней и верхней границами, определяется повышением размера рентабельности при сохранении общего уровня спроса.

Вполне очевидно, что спрос на почтово-банковские услуги является слабоэластичным. С одной стороны, в типичном месте продаж (на периферии) альтернатива почтовому банку должна быть невелика, либо совсем отсутствует, с другой стороны, эти услуги не являются первоочередными. Существующая зарубежная практика, позволяет выделить три концептуальных подхода к формам реализации почтово-банковской деятельности на основе:

- а) собственно специализированного банка;
- б) финансовой службы почты, выполняющей банковские функции;
- в) симбиоза банка и почты, когда собираемые ресурсы почта передает в управление банку.

Приемлемым для России является только последний, *симбиотический вариант*. Иные пути неактуальны в силу специфики законодательства и территориального масштаба, лимитирующего инвестиционные возможности и технические аспекты бизнеса.

Степень ресурсной самодостаточности почтово-банковской деятельности, как основной для банка, уже на современном этапе вполне очевидна. Предпосылками служат: потенциально крупная сеть точек продаж, высокая емкость рынка за счет обслуживания новых сегментов, отсутствие крупных инвестиций на территориальную экспансию (при использовании технологии переводов).

Вместе с тем, автономным и единственным для банка почтово-банковский бизнес быть не может. Слишком ограничен спектр почтово-банковских услуг (применимый к российским условиям), чтобы позволить банку адекватно развиваться, успешно конкурировать и оперативно реагировать на изменение внешних условий. В настоящее время ни у одного из трех ведущих отечественных банков, связанных с почтово-банковскими услугами, этот бизнес по разным причинам не является основным.

Тем не менее, в настоящее время активно нарастают объемы этого бизнеса, происходит

***в настоящее время
ни у одного из трех
ведущих
отечественных
банков,
работающих
с почтово-
банковскими
услугами, этот
бизнес по разным
причинам
не является
основным***

увеличение сети распространения и совершенствование технологий. Это, помимо других факторов, дает основания считать, что ситуация будет изменена. Кроме того, существующий высокий уровень банковской конкуренции в розничном секторе, на наш взгляд, естественным образом предполагает необходимость и возможность увеличения доли почтово-банковской деятельности в составе бизнеса банков-операторов.

Помимо почтово-банковской, вторая потенциально значимая составляющая ресурсной базы почтового банка – средства собственно почтовой системы. Тесная функциональная интеграция банка и почты, так же как и исключительность прав отдельного банка(ов) для работы в почтовой сети, достаточно явно свидетельствует о перспективности обслуживания собственно почтовых структур. В этом случае почта решает вопрос полноценного банковского обслуживания, а в случае наличия общих акционеров исключается «паразитарная» форма симбиоза и снижаются внешние риски обеих структур.

Банк, в свою очередь, получает стержневого корпоративного клиента, причем повсеместно, что обуславливает целесообразность работы в местах со сравнительно низким клиентским потоком и создает дополнительные стимулы системного охвата почтовой сети. Необходимо отметить, что столь крупный моноклиент в перспективе создаст серьезные внутренние риски для банка. Однако российская действительность показывает не только реальность их преодоления, но и бурный рост монокультурных банков (главным образом, обслуживающих нефтегазовый комплекс).

Поэтому представляется важным методично диверсифицировать корпоративную базу клиентов за счет привлечения большого числа частных предпринимателей и фермерских хозяйств (малый бизнес). Кроме того, развитая ритейловая составляющая бизнеса должна существенно снизить или нивелировать эти риски.

Окончание следует

**помимо почтово-
банковской,
вторая
потенциально
значимая
составляющая
ресурсной базы
почтового банка –
средства
собственно
почтовой системы**

рп