

## Концепция создания Почтового банка

© 2010 Г.Ю. Мещеряков

кандидат экономических наук, доцент

заместитель председателя Совета Ассоциации региональных банков России  
Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

E-mail: gennady\_ceo@me.com

Расчетная система почты наиболее крупная и значимая на финансовом рынке России. Однако она далека от совершенства и малоэффективна для целей развития регионов, где занимает половину рынка платежей. Кардинальным решением проблемы может стать создание мощного и устойчивого оператора платежной системы - Почтового банка. В настоящей работе проанализированы различные аспекты формирования такого финансового института. Сделан вывод о том, что системное развитие отечественного почтово-банковского бизнеса в конечном итоге будет способствовать социально-экономическому развитию страны.

*Ключевые слова:* почтовый банк, развитие регионов, рынок платежей, платежная система.

Ежегодный рост розничных платежей в стране составляет 15-20%. Особенно широкий спрос население России предъявляет на платежно-расчетные услуги (перевод денежных средств и расчеты за приобретенные товары и услуги), а также на кредитные и сберегательные операции. Оплата коммунальных услуг остается наиболее востребованной услугой. Основной объем таких платежей обрабатывается Сбербанком РФ и Почтой России, доля коммерческих банков не превышает 2%.

В крупных городах подавляющая доля в данном секторе рынка (до 90-98%) приходится на Сберегательный банк, а в сельской местности до 50% платежей проходит через Почту России. В среднем рыночная доля Сбербанка составляет около 80%, почты - 15%. Около 5% платежей совершается непосредственно на предприятиях (табл. 1)<sup>1</sup>.

Отметим, что развитая розничная платежно-расчетная система формирует базис для самого широкого предложения населению прочих финансовых услуг - кредитных, сберегательных, инвестиционных, страховых, пенсионных. Текущие тенденции отечественной банковской системы не позволяют рассчитывать на оперативное увеличение количества филиалов и внутрен-

них структурных подразделений кредитных организаций. К тому же экономический кризис выявил серьезные проблемы отечественной финансовой системы - недостаточный уровень ликвидности и высокие риски.

### Три пути решения назревших проблем

Пути решения названных проблем, на наш взгляд, следующие.

*Во-первых*, повышение доступности банковских услуг для широких слоев населения. Этому должна способствовать модернизация банковской системы, трансформация ее институциональной структуры.

По инициативе Правительства РФ разработана «Концепция построения всеохватывающей финансовой системы для повышения доступности розничных финансовых услуг в Российской Федерации». Выделим основные направления реализации данной концепции.

### Институциональные меры:

- расширение видов финансовых посредников;
- дальнейшее развитие банковской филиальной сети;
- небанковские депозитно-кредитные организации (НДКО);

**Таблица 1. Объем финансовых услуг, оказываемых населению различными организациями, млрд. руб. в год**

Организация	Платежи и денежные переводы	Кредиты и займы	Депозиты и сбережения
Кредитные организации	3000	3100	4800
Почтовые организации	1200		
Кредитные кооперативы		<30	<20
МФО		<15	
Электронные (агентские) платежные системы	400		
Небанковские платежные системы	300		

- кредитные кооперативы и кооперативные банки;
- новые формы институтов микрофинансирования (МФО);
- кредитные брокеры, в том числе ипотечные;
- коллекторские агентства и т.д.

**Технологические меры:**

- удешевление способов работы с населением и снижение порога входа на рынок финансовых услуг;
- рефинансирование финансовых посредников (Центральный банк - коммерческие банки - МФО);
- оказание финансовых услуг вне служебных помещений финансовых посредников (дистанционно) с использованием новых технологий;
- повышение уровня финансовой грамотности населения;
- государственные программы поддержки микро- и малого бизнеса.

При разработке соответствующих законодательных инициатив целесообразно рассматривать институциональный аспект особенно пристально, поскольку речь идет о социальной функции банковской системы, повышении ее ликвидности и доступности услуг. На наш взгляд, Сбербанк РФ, традиционно выступавший в качестве наиболее социально ориентированного банковского института, сегодня почти полностью утратил эту функцию. В структуре отечественного банковского сектора нужно выделить звено специальных банков социальной направленности, имеющих целью содействовать формированию в России институционально дифференцированной и общедоступной финансовой системы. При этом предлагаем согласованное двустороннее развитие: проникновение банковской инфраструктуры “сверху вниз” при одновременном развитии небанковской инфраструктуры микрофинансирования “снизу вверх”. Условия регулирования пересекающихся областей подсистем должны быть идентичны. Это будет в полной мере способствовать реализации Стратегии развития РФ до 2020 г., предполагающей повышение доступности финансовых услуг для населения и экономических субъектов с 55 до 85% к 2012 г. Отметим, что такие меры будут также способствовать повышению уровня жизни населения и снижению социальной напряженности.

*Во-вторых*, развитие розничного банковского бизнеса. Наиболее активное формирование розничного банковского рынка, особенно в регионах, возможно, на наш взгляд, при создании государством режима наибольшего благоприятствования, в первую очередь развитию инфраструктуры, микрофинансирования и дистанционного обслуживания.

Сегодня крайне нуждаются в финансовых услугах такие важные для отечественной экономики отрасли, как агропромышленный комплекс, фермерское хозяйство, средний, малый и микробизнес. Их развитие в современных условиях становится невозможным без общедоступного рознично ориентированного банка.

*В-третьих*, расширение банковских сетей. Дефицит собственного капитала кредитных организаций наряду с низкой плотностью населения большинства регионов и недостаточным уровнем его доходов являются главными ограничителями, сдерживающими рост банковской сети в субъектах Российской Федерации. Однако увеличение количества филиалов и дополнительных офисов федеральных банков и сохранение малорентабельных сетей региональных кредитных организаций не решают проблемы. Причина в том, что региональная банковская инфраструктура несбалансированна и недостаточно развита. Каждый банк имеет в конкретном регионе свои цели и задачи, часто не согласованные с партнерами и социальными интересами государства. На наш взгляд, решение лежит в создании единого центра управления широкой сетью почтово-банковских отделений в виде Почтового банка.

В настоящее время Банком России в соответствии с поручением Президента РФ ведется работа по совершенствованию нормативно-правовой базы с целью повышения доступности финансовых и банковских услуг для населения в регионах России. Создание крупного и стабильного банка на базе инфраструктуры ФГУП “Почта России” наиболее эффективно решает проблему расширения банковской сети, естественным образом снижает риски и повышает уровень ликвидности банковской системы в целом. Объединение почты и банка будет иметь не только высокий социально-экономический, но и синергетический эффект. Использование инфраструктуры почтовой связи для оказания финансовых и банковских услуг физическим лицам станет важным шагом в дальнейшем становлении национальной платежной системы и модернизации банковской системы России.

**Правовые, организационные  
и технологические задачи**

В большинстве стран почтовая организация является акционерным обществом с преобладающим государственным участием. На этапе формирования российского Почтового банка как крупного финансового института контроль государства особенно важен.

Опыт организации западных почтовых банков (в частности, Deutsche Postbank Group) вполне

закономерно показывает в пользу использования следующих принципов построения бизнес-модели: первостепенная ориентированность на комплексное удовлетворение потребностей частных клиентов; высокие технологические стандарты обслуживания; диверсификация деятельности, направленная на нивелирование рисков; сбалансированное управление активами и пассивами.

Построение универсальной банковской структуры для всех групп населения требует решения ряда непростых правовых, организационных и технологических задач. Заметим, что создание интегрированного банковского института снимает правовую неопределенность, существующую в настоящее время при работе банков с почтовыми отделениями. Дело в том, что действующее законодательство вводит определенные ограничения на возможность предоставления банковских услуг в почтовых отделениях. Так, закон “О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма” требует идентифицировать личность вкладчика. Необходимо законодательно закрепить вариант, когда вместо банка идентификацию производят сотрудники почты. В законе “О почтовой связи” отсутствует понятие почтово-банковских услуг. А закон “О банках и банковской деятельности” вообще определяет исключительное право банков на совершение банковских операций.

Коммерческие банки, осуществляющие сегодня прием-выдачу вкладов через почтовые отделения, попытались обойти существующие ограничения законодательства. Многие из них используют агентскую программу с Почтой России, которая может оказывать ряд финансовых услуг самостоятельно (выплату пенсий, пособий, переводы денежных средств, прием платежей и т.д.). Однако отметим, что создание на базе почты универсального коммерческого банка предполагает отсутствие конкуренции в почтово-банковском бизнесе, т.е. банки, сегодня использующие сеть отделений почтовой связи, должны будут либо отказаться от нее, либо разработать варианты взаимовыгодного сотрудничества с новым владельцем почтовой ин-

фраструктуры. В отдельных регионах, где сильны позиции местных кредитных организаций, прекращение их сотрудничества с почтовыми отделениями может нанести существенный ущерб сложившемуся розничному банковскому рынку. Так что необходимо тщательно изучить возможности равного доступа для всех заинтересованных коммерческих банков к почтовой инфраструктуре.

Помимо изменений и дополнений, в федеральных законах потребуются совершенствование нормативных документов Банка России. Все правовые особенности функционирования Почтового банка должны быть, на наш взгляд, сконцентрированы в едином федеральном законе “О Почтовом банке”.

### Предоставляемые услуги

Отдельный блок вопросов, возникающих при создании универсального почтового банка, касается спектра предоставляемых услуг. При создании концепции формирования Почтового банка первоочередное внимание должно быть уделено тем видам финансовых услуг, поставщиками которых в России традиционно выступают кредитные организации (платежно-расчетные, кредитные и депозитные). Согласно проведенным опросам, именно эти виды услуг являются наиболее востребованными населением страны (табл. 2).

В России около 96% граждан обращаются в банки и отделения почтовой связи за проведением расчетов и переводом денежных средств, более 30% населения имеют банковские вклады, около четверти граждан получили потребительские кредиты. Среди прочих видов финансовых услуг единственная сравнима по широте клиентского охвата - обязательное страхование гражданской ответственности владельцев автотранспортных средств (ОСАГО) - 20% граждан России. Добровольными видами страхования охвачено менее 10% населения России. Еще меньшая доля клиентов (2-3%) пользуется услугами финансовых организаций, действующих на рынке ценных бумаг<sup>3</sup>.

За рубежом, где рынок розничных банковских услуг близок к насыщению, основой для

**Таблица 2. Насыщенность финансовыми услугами в потребительском сегменте**

Услуга	Доля населения, %
Срочные депозиты в банках	Около 20-25
Потребительский кредит	Около 30
Ипотечный кредит	Менее 3
Операции с ценными бумагами	Не более 10
Приобретение паев ПИФ	Около 4
Микрокредитование	Не более 15 (от потребности)

*Источник.* Концепция построения всеохватывающей (общедоступной) финансовой системы для повышения доступности розничных финансовых услуг в РФ, 2008-2012.

всех стратегий его развития является максимальной ориентация на потребности и детальная сегментация клиентского спроса по социальному и имущественному признакам. На наш взгляд, западные стратегии развития розницы могут существенно приблизить российскую банковскую систему к достижению намеченных целей.

В мировой практике применительно к почтовым отделениям все чаще используется понятие “финансовый супермаркет”, т.е. организация комплексного обслуживания клиентов, обеспечивающая наиболее полное удовлетворение их потребностей в финансовых услугах. Продуктовый ряд Почтового банка, по нашему мнению, также должен базироваться на глубоком изучении потребностей клиентов в финансовых услугах и включать комплексные продукты, максимально удовлетворяющие спрос населения.

Почтовые банки за рубежом в настоящее время начинают активно работать с рядом пенсионных и сберегательных схем, которые другим банкам недоступны. Государство активно использует привлеченный почтово-банковскими отделениями ресурс для финансирования крупных проектов федерального масштаба. В некоторых странах почта является и крупнейшим держателем облигаций государственного займа. Среди сопутствующих услуг все большее значение приобретают страхование и логистика.

Иностранные почтово-банковские институты используют все возможности по эксплуатации помещений, развивая торгово-сервисные услуги, приносящие прибыль почтовому отделению и создающие дополнительные удобства для клиентов. У нас же номенклатура услуг, которые Почта России может оказывать, сильно ограничена.

На основании вышеизложенного считаем, что созданный банк сможет предложить широкий перечень розничных почтово-банковских услуг:

- предоставление потребительских кредитов;
- депозитные услуги;
- работа с пластиковыми картами;
- услуги для малого и среднего бизнеса;
- обслуживание корпоративных клиентов;
- инвестирование средств клиентов в инструменты фондового и валютного рынка;
- дистанционное обслуживание;
- традиционные почтовые услуги;
- сопутствующие услуги;
- пенсионное обслуживание;
- торгово-сервисные услуги.

Корпоративная часть Связь-банка, на базе которого формируется Почтовый банк, должна быть сохранена. Более того, расширение географии предоставляемых услуг должно способство-

вать привлечению в банк большого количества новых клиентов.

При оказании финансовых услуг населению через отделения почтовой связи банк будет оказывать участникам расчетов услуги по организации информационного взаимодействия, а также проводить клиринг. При этом во всех отделениях должна быть применена система единых стандартов предоставления финансовых услуг, что позволит:

- оптимизировать бизнес-процессы предоставления финансовых услуг;
- использовать единое универсальное программное обеспечение (ПО), интегрированное с ПО как агента по продаже финансовых услуг, так и финансовых организаций;
- увеличить скорость расчетов между всеми участниками и сократить количество ошибочных транзакций.

Добавим также, что большинство услуг, оказываемых сегодня почтой, являются социально значимыми, поэтому тарифы на их предоставление зафиксированы. Исходя из этого, при создании Почтового банка следует предусмотреть механизм государственного субсидирования таких услуг. Кроме того, открытым остается вопрос о субсидировании нерентабельных, с позиции банковского бизнеса, регионов. Для сравнения: главная почтовая служба Великобритании ежегодно получает от правительства субсидии в размере 150 млн. ф. ст. для поддержки почтовых отделений в отдаленных районах страны.

#### **Почтово-банковские отделения**

Необходимо также рассмотреть структуру сети почтово-банковских отделений. Стратегия развития Почтового банка должна, по нашему мнению, предусматривать количественное и качественное расширение его услуг как универсального финансового института. В то же время после сравнительно небольших капитальных вложений и незначительных затрат на обучение персонала многие банковские операции могут выполнять отделения почтовой связи, интегрированные с филиалом нового банка. В таком случае они приобретают статус почтово-банковского отделения (ПБО).

Целесообразно выделить несколько типов почтово-банковских отделений, которые смогут предоставлять набор финансовых услуг, на которые государство даст соответствующие разрешения и лицензии. Дифференциация ПБО будет зависеть от результатов анализа востребованности банковских услуг. Выбор соответствующего формата ПБО осуществляется также с учетом специфики отделений почтовой связи, их географического

расположения, численности обслуживаемого населения и т.д.

Очень важным аспектом при создании сети ПБО является соблюдение принципа стандартизации, поскольку розничные офисы и операции должны быть тиражируемы, что позволит сэкономить на издержках и повысит рентабельность этого вида бизнеса.

### Организация системы управления

Особое внимание должно быть уделено системе управления Почтовым банком. Наиболее целесообразно ее построить на основе принципов бюджетирования. Это поможет внедрению системы материального стимулирования в целях повышения качества обслуживания и заинтересованности сотрудников в конечном результате. А делегирование финансовой ответственности каждому подразделению позволит оптимизировать распределение имеющихся ресурсов и упростит контроль за исполнением бюджетов.

Важным аспектом создания почтово-банковской сети является техническое и технологическое перевооружение существующих почтовых отделений. Обслужить массовый поток клиентов можно только за счет внедрения высоких технологий, позволяющих минимизировать затраты огромной финансовой структуры.

Одной из функций новой организации должно стать обеспечение доступности банковских услуг для самых отдаленных, в том числе малорентабельных, регионов с целью их развития и повышения уровня жизни местного населения.

На этапе создания концепции Почтового банка необходимо принципиально решить вопрос работы с персоналом, поскольку новому финансовому институту потребуется около 75 тыс. сотрудников. Часть из них целесообразно нанять, а часть - переквалифицировать из сотрудников почты.

Кроме того, на начальном этапе необходимо выстроить организационное взаимодействие, обес-

печить почтовые отделения документацией, полиграфической и рекламной продукцией, провести обучение персонала, обучить операторов почтового отделения новым правилам обслуживания клиентов, оформлению соответствующих документов, работе со вкладами, выдаче кредитов и приему платежей в их погашение. Наконец, нужно проинформировать о новой возможности население.

В заключение отметим, что системное развитие отечественного почтово-банковского бизнеса должно иметь следующие результаты:

- повышение инвестиционной привлекательности и капитализации отечественной банковской сферы и почтовой отрасли;
- рост конкурентоспособности национальной кредитно-финансовой системы и ослабление доминанты Сбербанка на розничном банковском рынке;
- реинвестирование в экономику сбережений населения, что станет возможным благодаря наличию соответствующей инфраструктуры, традиционному доверию населения к почте;
- обеспечение повсеместной доступности основных банковских услуг (включая удаленные территориальные образования) и общее повышение финансовой культуры населения;
- реальный импульс к развитию села и цивилизованного малого предпринимательства, что, в свою очередь, позволит увеличить объем налоговых поступлений и ВВП страны.

<sup>1</sup> Эксперт РА. Концепция развития финансового рынка России до 2020 года. Повышение доступности финансовых услуг. URL: <http://www.raexpert.ru/strategy/conception/part7/2>.

<sup>2</sup> Концепция построения всеохватывающей (общедоступной) финансовой системы для повышения доступности розничных финансовых услуг в РФ, 2008-2012. URL: <http://www.rncenter.ru/about/news/detail.php?ID=2710>.

<sup>3</sup> Эксперт РА.

*Поступила в редакцию 02.06.2010 г.*