

ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ В СФЕРЕ БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ МСП

КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ IFC | ДОСТУП К ФИНАНСОВЫМ УСЛУГАМ



Международная
финансовая корпорация
Группа организаций Всемирного банка

В рамках партнерства с:



2009 © Международная финансовая корпорация
Первое издание
2121 Pennsylvania Avenue NW
Washington, D.C. 20433, USA
Телефон: 202-473-1000
Адрес в Интернете: IFC.org

Все права сохранены

Содержащиеся в документе сведения основываются на источниках, которые IFC считает надежными, однако не претендуют на полноту, и достоверность их не гарантируется.

Эти сведения не могут считаться содержащими прямые или косвенные рекомендации по инвестированию; соответственно, IFC не проходила регистрацию, предписываемую законом США «Об инвестиционных консультантах» 1940 года.

Содержащиеся в данной публикации названия и географические наименования приводятся исключительно для удобства читателей и не являются выражением мнения IFC, Всемирного банка или других учреждений ГОВБ относительно правового статуса какой-либо территории, либо одобрения или признания ими таких границ.

Высказываемые в настоящем документе мнения принадлежат его авторам и могут не отражать точку зрения Всемирного банка или Международной финансовой корпорации.

Права и разрешения

Материалы, содержащиеся в настоящей публикации, охраняются авторским правом. Несанкционированное копирование и/или распространение настоящего издания, полностью или частично, может являться нарушением действующего законодательства. Группа организаций Всемирного банка приветствует распространение своих публикаций и, как правило, своевременно дает разрешения на воспроизведение отдельных частей таких публикаций.

Для получения разрешения на ксерокопирование или перепечатку какой-либо части настоящей работы просьба направлять заявку, содержащую всю необходимую информацию, в Центр выдачи разрешений на воспроизведение охраняемых авторским правом публикаций: Copyright Clearance Center Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA; телефон: 978-750-8400; телефакс: 978-750-4470; Интернет: <http://www.copyright.com>.

Все иные запросы относительно прав и лицензий, включая производные права, следует направлять в издательский отдел Всемирного банка: Office of the Publisher, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; телефакс: 202-522-2422; электронная почта: pubrights@worldbank.org.

Оглавление



Список сокращений	2
Вступительное слово	3
Предисловие	4
Краткое содержание	5
Введение	7
МСП и «отсутствующее среднее звено»	9
Определения рынка МСП	9
Экономическая значимость МСП	11
Неудовлетворенный спрос на банковские услуги	12
Возможности для получения МСП банковского обслуживания	14
Преодоление разрыва: банковское обслуживание МСП сегодня	17
Структура отрасли	19
Роль экономической среды	20
Проблемы и подходы в банковской цепочке создания стоимости	25
Управление риском	26
Понять рынок МСП	28
Разработка продуктов и услуг	32
Отбор и проверка клиентов	40
Обслуживание клиентов из числа МСП	46
Управление информацией и знаниями	52
Выход на рынок МСП	55
Уроки банковского обслуживания МСП сегодня	55
Начало: выход на рынок банковского обслуживания МСП или расширение масштабов операций на этом рынке	59
Инструменты инициирования выхода на рынок банковского обслуживания МСП или расширения масштабов операций на этом рынке	61
Приложение А: Некоторые определения МСП	68
Приложение В: Перечень банков, опыт которых изучался или был кратко описан	69
Приложение С: Партнерство с IFC	70
Приложение D: Об IFC	71
Литература	72
Примечания	74

Список сокращений

ANDE	Сеть предпринимателей, содействующих развитию, при Аспенском институте	МП	Малые предприятия
EMPEA	Ассоциация фондов прямых инвестиций на развивающихся рынках	МСК	Менеджер по связям с клиентами
FELEBAN	Латиноамериканская федерация банков	МСП	Малые и средние предприятия
FMO	Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (Нидерландская компания по финансированию развития)	МФО	Микрофинансовая организация
IFC	Международная финансовая корпорация	МФУ	Международные финансовые учреждения
SMIDEC	Корпорация по развитию малых и средних предприятий (Малайзия)	МЭТ	Министерство экономики Тайваня
АЗАК	Акции закрытых акционерных компаний	НПО	Неправительственная организация
БРИК	Бразилия, Россия, Индия, Китай	ПЗ	просроченная задолженность
ВВП	Валовой внутренний продукт	ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ГТРСП	годовой темп роста с учетом сложных процентов	ПГК	Прикомандированный главный консультант
ДА	Доходность активов	ПиУ	Прибыли и убытки
ЕБРР	Европейский банк реконструкции и развития	РПК	Работа с потенциальными клиентами
EBL	«Eastern Bank Limited»	РР	Развивающиеся рынки
ИТ	Информационные технологии	СП	Средние предприятия
КП	Крупные предприятия	СРП	Сигналы раннего предупреждения
МАБР	Межамериканский банк развития	СУИ	Система управленческой информации
МИК	Межамериканская инвестиционная корпорация	ТС	Техническое содействие
МИФ	Многосторонний инвестиционный фонд	УДМБ	Управление по делам малого бизнеса (США)
ММСП	Микро-, малые и средние предприятия	УСК	Управление связями с клиентами
		ф.г.	Финансовый год
		ФД	Финансовый директор
		ФО	Финансовый отчет
		ФПП	Финансирование под поставки
		ФУ	Финансовое учреждение

Вступительное слово

Содействие динамичному развитию малых и средних предприятий (МСП) рассматривается как одна из приоритетных задач экономического развития – как в развитых, так и в развивающихся странах. МСП играют ведущую роль в создании новых рабочих мест и росте ВВП. Они вносят значительный вклад в обеспечение экономической диверсификации и социальной стабильности и играют важную роль в развитии частного сектора. Однако развитие МСП сопряжено с большими и сложными проблемами. Как правило, МСП сталкиваются с более серьезными препятствиями для своего роста, чем крупные компании, а их небольшие размеры ограничивают их доступ к рынкам, навыкам и капиталу.

МСП постоянно называют ограничения в доступе к финансированию основным барьером на пути своего роста. МСП, обслуживание которых банки и финансовые учреждения зачастую считают рискованным и дорогостоящим, испытывают значительную нехватку основных финансовых услуг. Тем не менее, в условиях ограниченного доступа к финансированию владельцы МСП прилагают все силы к осуществлению инвестиций, необходимых им для повышения производительности и конкурентоспособности их бизнеса, для выхода на новые рынки и найма новых работников.

Опыт содействия развитию частного сектора, накопленный IFC за 50 с лишним лет, неизменно свидетельствовал, что задачи экономического развития успешнее всего решаются тогда, когда цели в социальной области делают экономически обоснованными частные инвестиции. Положение в сфере банковского обслуживания МСП наглядно подтверждает наше глубокое убеждение в том, что, вслед за ведущими банками развитых стран, всё больше и больше банков в развивающихся странах осознают, какие до сих пор неиспользованные и прибыльные возможности открывает сегмент МСП. С помощью как IFC, так и других учреждений они глубже осознают финансовые потребности МСП, учатся управлять рисками в отношении МСП и совмещать удешевление банковских операций небольшого масштаба с повышением качества обслуживания.

Мы гордимся нашей ролью лидера в области финансирования МСП. По состоянию на конец 2009 финансового года портфель обязательств IFC в отношении 200 финансовых учреждений, работающих, в основном, с малыми и средними предприятиями в развивающихся странах, составлял 6,1 млрд. долл. США. Примерно половина этих учреждений пользуется и оказываемыми IFC консалтинговыми услугами. В целом, текущий кредитный портфель этих финансовых учреждений включает 1,3 млн. кредитов МСП на общую сумму 90,6 млрд. долл. США.

Цель издания настоящего Обзора – обобщить накопленный IFC опыт и рассказать о факторах, которые мы считаем ключевыми для успешного и прибыльного банковского обслуживания МСП. Эта публикация носит, прежде всего, технический характер и предназначена для директоров, руководящих работников и сотрудников банков в развивающихся странах, которые осознают наличие неиспользованных возможностей на своих местных рынках, однако пока еще не знают, в чем состоят оптимальные методы работы с сегментом МСП. Этот документ может быть полезен и лицам, ответственным за принятие решений в области экономической политики, а также другим работникам финансовой сферы. Мы надеемся, что этот справочник будет полезен многим финансовым учреждениям, которые хотели бы активнее работать с малыми и средними предприятиями в различных странах мира.

Пеер Штайн



Руководитель глобального бизнес-направления
«Доступ к финансовым услугам»

Предисловие

Задача подготовленного IFC Обзора международного опыта банковского обслуживания МСП состоит в том, чтобы поделиться опытом и знаниями с теми финансовыми учреждениями (ФУ), которые задумываются о банковском обслуживании малых и средних предприятий либо уже занимаются таким обслуживанием. К числу поставщиков финансовых услуг, для развития или совершенствования банковских операций которых данный Обзор может быть особенно полезен, относятся коммерческие банки, инвестиционные банки, лизинговые компании, компании прямых инвестиций и учреждения микрофинансирования. Данная публикация может представлять интерес и для других организаций, заинтересованных в обеспечении доступа МСП к финансовым услугам, например, для исследовательских институтов, государственных учреждений и НПО.

В данном Обзоре широко используются как материалы исследований и литература, так и данные многочисленных личных бесед с экспертами и специалистами по банковскому обслуживанию МСП из разных стран мира. Обзор не является инструкцией и не предлагает единого подхода к банковскому обслуживанию МСП. Вместо этого данное издание преследует цель помочь поставщикам финансовых услуг сделать осознанный выбор, знакомя их с проблемами, возможностями и примерами эффективной практики банковского обслуживания МСП в разных странах мира.

В настоящем Обзоре использована разработанная IFC методика ЧЕЧЕК для диагностики банковского обслуживания МСП, которая применяется для оценки операций по банковскому обслуживанию МСП, а также подготовленная ею же методика сопоставления эффективности банковского обслуживания МСП, применяемая для анализа эффективно работающих бизнес-моделей. Кроме того, приводятся примеры из практики банковского обслуживания МСП рядом известных финансовых учреждений. Такие примеры могут познакомить с наиболее эффективной практикой или просто показать, как происходило накопление опыта. К числу финансовых учреждений, опыт которых рассматривается в настоящей публикации, относятся банки «Muscat», «Eastern Bank Limited», «Hamkorbank», «ICICI Bank», НБД-Банк, «Standard Chartered» и «Wells Fargo». Кроме того, в тексте по мере необходимости приводятся и примеры из опыта ряда других банков по банковскому обслуживанию МСП.

IFC – одно из учреждений Группы организаций Всемирного банка – открывает возможности, позволяющие людям преодолевать бедность и улучшать условия жизни. Мы содействуем устойчивому экономическому росту в развивающихся странах путем поддержки развития частного сектора, привлечения частного капитала и предоставления компаниям и правительствам консалтинговых услуг и услуг по минимизации рисков. В 2009 ф.г. наши новые инвестиции составили, в общей сложности, 15 млрд. долл. США, и сыграли важную роль в борьбе с финансовым кризисом. Чтобы узнать об этом подробнее, посетите наш веб-сайт www.ifc.org.

Выражение признательности

От имени Глобальной программы IFC по содействию развитию банковского обслуживания МСП хотелось бы выразить признательность нашим партнерам-донорам – правительствам Австрия, Нидерландов, Норвегии, и Японии – за вклад в программу и партнерскую поддержку в ее реализации.

Работа над настоящим Справочником по банковскому обслуживанию МСП велась в IFC под руководством группы во главе с Гхада Тейма и при поддержке Мелины Мирмулштайн, Анушки Теравапперумы и Улугбека Тияева. Группа выражает признательность за содействие рецензентам от IFC и Всемирного банка: Ари Наиму, Игнасио Эстевесу, Нилу Рамсдену, Полю Растену, Пееру Штайну, Серхио Шмуклеру и Тони Литгоу. Мы также благодарны всем банкам, чей опыт представлен в Справочнике, равно как и нашим коллегам из регионов, помогавшим нам в нашей работе. Мы выражаем особую благодарность группе специалистов консалтинговой фирмы «Далберг глобал девелопмент эдвайзорс» в составе Питера Тайнана, Яны Уотсон и Джейсона Уэндла, которой IFC поручила подготовку настоящего Обзора.

Краткое содержание

Могут ли банки с прибылью для себя обслуживать малые и средние предприятия, и является ли этот рынок привлекательным на сегодняшний день? Каким образом банки справляются с проблемами и используют возможности, открывающиеся в сфере МСП, в первую очередь, в развивающихся странах? В чем заключается разница между кредитованием МСП и банковским обслуживанием МСП? Каким образом банки могут успешно расширять свои операции по обслуживанию МСП?

Подобного рода вопросы являются объектом рассмотрения в настоящем издании. Здесь приводится обзор нынешнего положения дел в сфере банковского обслуживания МСП, а затем подробно рассматриваются подходы, применяемые банками для реализации потенциальных возможностей на этом сложном, но расширяющемся рынке. В заключение предлагаются рекомендации для банков, которые хотели бы начать стратегическое освоение рынка МСП.

Положение дел в банковском обслуживании МСП на данный момент

Банковское обслуживание МСП находится на переходном этапе. Из рынка, который считался сложным в обслуживании, сегодня он превращается в стратегическую цель для банков всего мира. Масштаб «отсутствующего среднего звена» – так описывают дефицит финансовых услуг, предоставляемых МСП, – становится все меньше. Как представляется, быстрее всего масштабы банковского обслуживания МСП растут в развивающихся странах (странах с низким и средним уровнем дохода), где этот дефицит был наиболее существенным. Всё больше банков в развивающихся странах разрабатывают стратегии и создают подразделения по работе с МСП. За пять последних лет портфель обязательств IFC по инвестициям в финансовые учреждения, работающие с МСП, резко – на 271 процент – увеличился, составив в конце 2009 ф.г. 6,1 млрд. долл. США.

В числе причин, по которым коммерческие банки занялись обслуживанием МСП, они называют обострение конкуренции на других рынках. Кроме того, правительства разных стран мира признают сегодня важность сектора МСП и принимают меры по расширению их доступа к финансовым услугам, иногда ослабляя для этого препятствия в сфере законодательства или нормативного регулирования, или же создавая инфраструктуру кредитования. **Однако ключевым фактором роста банковского обслуживания МСП, возможно, является тот факт, что банки начинают осознавать особые потребности и предпочтения МСП и разрабатывают целенаправленные подходы к решению давних проблем высокого кредитного риска и высокой стоимости обслуживания.** Один из признаков того, что банки начинают использовать некоторые потенциальные возможности рынка, состоит в том, что они в своих финансовых отчетах подтверждают получение более высокого показателя доходности активов при операциях с МСП. Так, например, ведущие банки говорят о 3–6 процентах доходности активов при операциях с МСП в сравнении с 1–3 процентами при банковских операциях в целом. **Также, вопреки распространенным представлениям, обслуживанием рынка МСП занимаются самые разные банки, а не только небольшие, работающие на основе долгосрочных связей с клиентами.**

Сегодня, несмотря на существенные проблемы, вызванные к жизни нынешним (2009 год) глобальным экономическим кризисом, а также неопределенностью будущего, многие банки, как представляется, сохраняют решимость и далее работать с сектором МСП, прежде всего, в развивающихся странах. Хотя в полной мере последствия кризиса пока не ясны, банки, стремящиеся работать с МСП, часто выражают твердую убежденность в важности сектора МСП для национальной экономики в целом.

Подходы банков к проблемам обслуживания МСП

Чтобы эффективно обслуживать МСП, банкам пришлось изменить свои подходы к ведению бизнеса и заняться управлением риском на каждом из этапов цепочки создания стоимости при

банковском обслуживании. Для начала необходимо *изучить рынок* и понять, чем он отличается от сегмента как индивидуальных, так и коммерческих клиентов. Затем, *разрабатывая продукты и услуги*, банки начинают осознавать, что обслуживание МСП – это нечто гораздо большее, нежели их кредитование, и, соответственно, ради обеспечения полной прибыльности клиентов выдвигают на первый план некредитные продукты. По данным ведущих банков, некредитные продукты дают более 60 процентов их прибылей при работе с МСП.

Банки изыскивали способы снижения издержек и кредитного риска в процессе *подбора и проверки клиентов*. Нынешний портфель банка является как низкокзатратным отправным пунктом для развития нового направления бизнеса, так и источником ценных данных, позволяющим банку понять и предсказать риски в отношении клиентов из числа МСП. **Наращивание потенциала в области предсказания риска в отсутствии абсолютно надежной финансовой информации за счет использования таких инструментов, как рейтинг кредитоспособности заемщиков, позволило банкам повысить эффективность проверки их клиентов.** При обслуживании клиентов из числа МСП банки повышают эффективность за счет применения к небольшим предприятиям подходов, характерных для массового рынка, а также за счет использования там, где это уместно, прямых каналов поставок. Банки увеличивали свою выручку и путем одновременного предложения нескольких товаров и услуг своим нынешним клиентам. И, наконец, банки применяют средства ИТ и СУИ, и наращивают потенциал, позволяющий эффективно использовать эти инструменты для *управления информацией и знаниями* при обслуживании рынка МСП, особенно в части изучения проблем прибыльности и риска.

Инновационные подходы к банковскому обслуживанию МСП представлены в **примерах из практики работы отдельных банков, таких, как «ICICI Bank», «Wells Fargo» и «Standard Chartered».** К числу подобных инноваций относятся, например, многоуровневая сегментация услуг и нестандартные методики финансирования акционерного капитала МСП.

Инновационные подходы к банковскому обслуживанию МСП

Банки, которые намереваются выйти на рынок МСП или расширить масштаб своих операций на этом рынке, могут воспользоваться опытом, накопленным на данный момент другими банками. Этот опыт касается работы по пяти стратегическим направлениям: (1) стратегия, ориентация на МСП и процессинговая инфраструктура; (2) сегментация рынка, продукты и услуги; (3) культура продаж и каналы поставок; (4) управление кредитным риском; (5) ИТ и СУИ. Однако, прежде чем воспользоваться этим опытом на практике, банкам необходимо пройти процесс выхода на рынок – процесс, начинающийся с изучения конкретных возможностей в секторе МСП и заканчивающийся разработкой стратегии и плана осуществления. Помощь в этом процессе оказывают два инструмента – оценка рынка и операционная диагностика. При оценке рынка определяются величина и характер возможностей, а также положение дел в сфере конкуренции. Операционная диагностика позволяет выявить сильные и слабые стороны банка. Предлагаемый IFC инструментарий диагностики банковского обслуживания МСП СНЕСК представляет собой операционную диагностику по пяти стратегическим направлениям банковского обслуживания МСП.

В целом, обслуживание МСП, как выясняется, является для отдельных банков прибыльным и выгодным делом, а содействие в развитии МСП благоприятно сказывается на состоянии национальной экономики в целом. Банки, стремящиеся использовать возможности этого рынка, могут обратиться к настоящему изданию для изучения опыта, накопленного в этой сфере к данному моменту. Надеемся, что данный Обзор, развенчивая ошибочные представления относительно банковского обслуживания МСП, давая экономическое обоснование этой деятельности и распространяя накопленный в разных странах мира и доказавший свою действенность опыт, тем самым, поможет банкам обеспечить более широкое и эффективное обслуживание малых и средних предприятий по всему миру.

Введение

Малые и средние предприятия играют ведущую роль в экономическом развитии, особенно на развивающихся рынках¹. Чтобы МСП могли расти и продолжать оказывать позитивное воздействие на экономику, им необходим доступ к финансовым услугам, который традиционно был для них серьёзно ограничен.

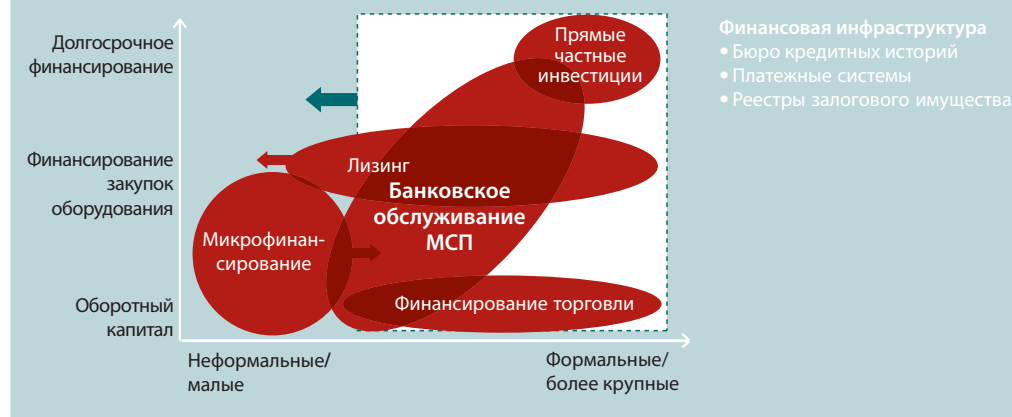
Многие МСП, действующие на развивающихся рынках, для удовлетворения своих финансовых потребностей часто ориентируются на неформальные источники капитала, такие, как займы у родственников. Однако если у малого или среднего предприятия есть доступ к официальным каналам, оно, как правило, обращается в банк, рассматривая его как основной источник финансовых услуг. Банки начинают обращать внимание на этот неосвоенный рынок, и услуги, предоставляемые ими МСП, представляют собой важный фактор расширения доступа МСП к финансированию.

Банковский сектор в самом широком смысле слова включает в себя коммерческие и инвестиционные банки, лизинговые компании, учреждения микрофинансирования и другие подобные институты. В настоящем Справочнике по банковскому обслуживанию МСП уделяется особое внимание коммерческим банкам, которые являются в большинстве стран важнейшими финансовыми посредниками, устанавливающими связи между накоплениями и инвестициями. Характерной чертой коммерческих банков является то, что они обычно *кредитуют* МСП, а не инвестируют в них. Коммерческие банки, в отличие от других специализированных поставщиков финансовых услуг, предоставляют широкую гамму продуктов и услуг, в том числе услуги по сбережению, кредитованию, проведению финансовых операций и консультированию. Кроме того, они уделяют преимущественное внимание предприятиям официального сектора, а не неформальным микропредприятиям, обслуживанием которых традиционно занимаются учреждения микрофинансирования. На Рис. 1 представлена структура банковского обслуживания МСП в сопоставлении с другими сферами финансирования МСП.

Целесообразность подготовки настоящего Обзора

Коммерческие банки традиционно считали обслуживание МСП проблемным вопросом в силу неполноты информации, отсутствия обеспечения и повышенной затратности меньших по своим масштабам транзакций. Однако по мере дальнейшего сокращения прибыли от банковского обслуживания крупных корпораций, а также снижения доходности государственных займов вследствие ужесточения режима экономии в бюджетно-финансовой сфере, банки начали изучать возможности работы в сфере МСП.

Рисунок 1: Банковское обслуживание МСП распространяется на фирмы самых разных размеров и предполагает разнообразные виды финансирования



¹ В Обзоре международного опыта банковского обслуживания МСП под термином «развивающиеся рынки» понимаются страны с низким и средним уровнем дохода или «развивающиеся» страны.

В последние десятилетия банки в развитых странах сделали существенный шаг вперед в обслуживании рынка МСП. Однако на развивающихся рынках многие банки лишь недавно начали распространять сферу своей деятельности на этот сектор, и рынок здесь еще далек от насыщения. Многие банки всё ещё продолжают экспериментировать с различными подходами к сектору МСП, однако накопленный к настоящему моменту успешный опыт позволяет сформулировать ряд ключевых принципов прибыльного банковского обслуживания МСП. В условиях переживаемого отраслью переходного периода настоящий Обзор предлагает некоторые примеры успешных действий и формулирует выводы на основе опыта банковского обслуживания МСП. Универсальной формулы эффективного обслуживания МСП не существует, но приводимые в этой публикации принципы могут быть весьма полезны для банков, планирующих стратегии внедрения в сектор МСП.

Краткое содержание глав

В Главе 1 данной публикации дается обзор рынка банковского обслуживания МСП и, в частности, приводятся общепринятые определения сектора МСП, данные об их значении для экономики, а также обсуждается вопрос о неудовлетворенном спросе со стороны МСП. Данные свидетельствуют о том, что банковское обслуживание МСП может быть, как сегодня, так и в будущем, окупающим себя направлением деятельности банков.

В Главе 2 рассматриваются состояние банковского обслуживания МСП, общие тенденции и ключевые условия операционной деятельности, воздействующие на способность банка оказывать услуги МСП. В отдельном разделе этой главы дается описание важных источников данных о практике банковского обслуживания МСП, а в другом разделе рассматривается вопрос о воздействии нынешнего финансового кризиса на банковское обслуживание МСП. В разделе 2.2, где речь идет об операционной среде, рассматривается роль правительства в поддержке банковского обслуживания МСП. Краткий анализ опыта работы банка «Eastern Bank Limited» в Бангладеш показывает, что, даже работая

в самых сложных условиях, некоторые банки изыскивают возможности для успешного оказания услуг МСП.

В Главе 3 после обзора нынешней структуры банковского обслуживания МСП рассматриваются подходы банков к оказанию услуг МСП на каждом из этапов цепочки создания стоимости в системе банковского обслуживания МСП. Каждый из разделов Главы 3 посвящен конкретному звену в цепочке создания стоимости и рассматривает основные проблемы, которые приходится решать банкам. В главе рассматриваются подходы к решению этих проблем, которых придерживается как банковская система в целом, так и ведущие банки, в частности. В заключительной части каждого раздела предлагаются «Шаги на пути к совершенству», или примеры подходов, позволяющих отличить очень успешную практику от просто успешной. В Главе 3 подробно разбирается опыт работы трёх банков: «Wells Fargo», «Standard Chartered» и «ICICI Bank»; ещё одно целевое исследование посвящено опыту работы банка «Muscato». В Главе 3 также обсуждается такое сравнительно недавно возникшее явление, как деятельность инновационных банков, занимающихся акционерным финансированием МСП.

В заключительной, 4-й главе Справочника даются рекомендации тактического характера для банков, которые хотели бы начать или расширить свои операции на рынке МСП. В начале главы рассматриваются основные уроки, которые можно извлечь из опыта банков, оказывающих услуги МСП. Эти уроки сгруппированы по пяти стратегическим направлениям, являющимся залогом успешного обслуживания МСП. Далее в разделе 4.2 показано, как банки могут приступить к работе, а также приведены ключевые вопросы, на которые им необходимо найти ответы, разрабатывая план оказания услуг МСП. В заключение в Обзоре дается описание подходов к оценке рынка и предлагаемой IFC методики диагностики банковского обслуживания МСП ЧЕКС – двух инструментов, которые могут быть полезны со стратегической точки зрения в процессе выхода на рынок МСП. В Главе 4 описаны два примера из практики банков «Hamkorbank» и «НБД-Банк» по расширению масштабов их работы с МСП.

МСП и «отсутствующее среднее звено»



МСП – это компании, финансовые запросы которых слишком велики для микрофинансирования, но слишком малы для того, чтобы их можно было эффективно удовлетворить по модели банковского обслуживания корпораций. МСП представляют собой крупный и экономически значимый сектор практически в любой стране. Процветающий сектор МСП обычно считается признаком процветающей экономики в целом. В странах с высоким уровнем дохода, равно как и в некоторых странах со средним уровнем дохода, на долю МСП приходится более половины совокупного объема производства.

Вместе с тем, исторически у МСП, прежде всего, в развивающихся странах, не было доступа к финансовым продуктам и услугам. Особенно малодоступны для МСП долгосрочные долговые инструменты. Вместе с тем, хотя ранее внимание банков было сосредоточено на высокодоходных и «низкорисковых» корпоративных клиентах, всё популярнее становится точка зрения, что рынок МСП может стать для банка доходным. В её пользу свидетельствуют и имеющиеся – хотя и в ограниченном количестве – данные банков. Прибегая к широкому спектру мер, таких, как скорректированное с учетом рисков ценообразование, модели оценки заемщиков и адаптированные к потребностям МСП продукты некредитного характера, банки ищут пути к смягчению рисков, снижению затрат и повышению суммарных выгод от банковского обслуживания МСП.

МСП, особенно в развивающихся странах (с низким и средним уровнем доходаⁱⁱ) были традиционно лишены доступа к финансовым продуктам и услугам. Для обслуживания самых мелких подобных предприятий возникли учреждения микрофинансирования, тогда как банковские учреждения обычно работали с крупными корпорациями. МСП находятся в промежутке между двумя этими рынками, и в данном случае имеет место дефицит финансирования, который обычно характеризуют как «отсутствующее среднее звено». Однако в последние годы ситуация начала меняться. Масштабы банковского обслуживания МСП как сегмента банковского дела растут. Сегодня банки показывают, что обслуживание сектора МСП может приносить прибыль – при условии правильного к нему подхода.

Определения рынка МСП

При общем понимании того, что рынки МСП значительны по своим размерам и степени важности, в их определении в разных странах существуют значительные различия.

Общепринятое определение МСП охватывает зарегистрированные хозяйственные предприятия с числом работающих менее 250 человек¹. Это позволяет отнести к сектору МСП подавляющее большинство компаний. В мировом масштабе, по некоторым оценкам, к МСП относятся, по меньшей мере, 95 процентов зарегистрированных фирм, а, например, в Европе их доля ощутимо выше 99 процентов². Чтобы сузить эту категорию, иногда проводится различие между МСП и микропредприятиями: для МСП вводится минимальное число работающих – например, 5 или 10 человек. Возможно и дальнейшее деление МСП на малые предприятия (МП) и средние предприятия (СП), хотя согласия по вопросу о критериях

ii Всемирный банк относит к странам с низким уровнем дохода страны, в которых валовой национальный доход (ВНД) на душу населения составляет менее 935 долл. США; к странам с уровнем дохода ниже среднего – страны с ВНД на душу населения от 936 до 3 705 долл. США; к странам с уровнем дохода выше среднего – страны с ВНД на душу населения от 3 706 до 11 455 долл. США, и к странам с высоким уровнем дохода – страны с ВНД на душу населения не ниже 11 456 долл. США. Подробнее см. www.worldbank.org/data/countryclass/classgroups.htm.

такого деления еще меньше. К числу альтернативных критериев для определения границ сектора относятся объем годовых продаж, активов, а также размер кредитов или инвестиций.

Хотя, в конечном счете, адекватное определение сектора зависит от местных условий работы банков, классификация МСП, наиболее широко применяемая во Всемирном банке, опирается на многие критерии, аналогичные применяемым в разных странах мира (в Приложении А приводятся и другие примеры, показывающие определяемые местными условиями вариации в определении МСП). Согласно применяемой Всемирным банком классификации, чтобы быть отнесенной к числу микро-, малых или средних предприятий (часто применяемое сокращение – ММСП), фирма должна удовлетворять двум из трех требований относительно максимальной численности работающих, размера активов или годового объема продаж (Таблица 1). В отчетности, предоставляемой IFC банками-клиентами, Департамент глобальных финансовых рынков IFC применяет в качестве замещающего показателя размер кредитов, поскольку некоторые банки не имеют возможности учитывать в своих отчетах размеры фирм, относящихся к категории МСП.

Многие банки, обслуживающие в настоящее время МСП, на практике используют данные о годовых продажах, и примечательно, что рассчитанные на основе банковских отчетов максимальные пороговые величины (16 млн. долл.

США, Таблица 2) очень близки к критериям, применяемым Всемирным банком (15 млн. долл. США, Таблица 1).

По ряду причин жесткое количественное определение МСП не подходит для описания рынка банковского обслуживания МСП в целом. В развитых (с высоким уровнем дохода) и некоторых развивающихся странах значительную часть сегмента МСП составляют предприятия с числом работающих менее пяти человек. Руководствуясь многими из применяемых определений, подобные организации следовало бы отнести к числу микропредприятий. С другой стороны, обслуживание компании среднего размера в стране с высоким уровнем дохода может фактически соответствовать обслуживанию крупных корпораций в странах с низким уровнем дохода. Еще более осложняет проблему тот факт, что в развивающихся странах многие МСП действуют в неформальном секторе, и хотя большинство отчетов о состоянии сектора МСП их не учитывают, они могут представлять собой потенциальный рынок для банковского обслуживания.

С концептуальной точки зрения, сфера банковского обслуживания МСП лучше всего определяется исходя из её положения между крупными корпорациями и микропредприятиями – в большинстве своем, неформальными. Развитие сектора коммерческих банковских услуг во многих странах началось с удовлетворения потребностей крупных корпоративных клиентов. Исторически эта модель заключалась в осуществлении банковских операций на очень большие суммы для небольшого количества «низкорисковых» клиентов. За пределами сектора коммерческих банковских услуг возникли учреждения микрофинансирования, предоставляющие микропредприятиям кредиты для обслуживания потребностей в оборотном капитале; их средний размер обычно колеблется в пределах от 150 долл. США в Южной Азии до 1600 долл. США в Восточной Европе³. Финансирование МСП называют «отсутствующим средним звеном», поскольку финансовые потребности МСП слишком высоки для большинства учреждений микрофинансирования, а традиционные коммерческие банки считают финансирование МСП слишком незначительным, рискованным или затратным делом.

Таблица 1: Определения ММСП, применяемые Всемирным банком (предприятие должно отвечать, как минимум, 2 из 3 критериев)

Размер предприятия	Численность персонала	Активы, долл. США	Годовые продажи, долл. США
Микропредприятие	<10	<100 000	<100 000
Малое	<50	<3 млн.	<3 млн.
Среднее	<300	<15 млн.	<15 млн.
Размер кредитов (долл. США) в качестве замещающего показателя			
Микропредприятие	<10 000		
Малое	<100 000		
Среднее	<1 млн. (<2 млн. для некоторых более развитых стран)		

Источник: Ayyagari, Beck, and Demirgüç-Kunt (2005)

Таблица 2: Средние показатели продаж, используемые банками для определения МСП

Размер предприятия	Минимальный объем продаж, долл. США	Максимальный объем продаж, долл. США
Малое	200 000	4 млн.
Среднее	2 млн.	16 млн.

Источник: Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)

Клиентура на рынке банковского обслуживания МСП – это фирмы, финансовые запросы которых слишком велики для микрофинансирования, но слишком малы для того, чтобы их можно было эффективно удовлетворить по модели банковского обслуживания корпораций.

МСП действительно действуют не так, как крупные предприятия; их менеджмент может быть не столь искущён в финансовых вопросах, не иметь достаточного опыта бизнес-планирования и управления движением наличных средств. МСП представляют собой промежуточное звено в экономике, зачастую взаимодействуя с крупными корпорациями и осуществляя связь между микропредпринимателями и официальным сектором. Они действуют почти на каждом этапе цепочки создания стоимости в качестве производителей, поставщиков, дистрибуторов, розничных торговцев и поставщиков услуг, часто в тесной связи с более крупными компаниями⁴.

На рынке МСП действуют самые разные по своим типам и размерам фирмы. Часто МСП являются семейной собственностью, и в большинстве случаев именно собственник принимает основные решения по финансовым вопросам. Например, в Египте индивидуальные частные предприятия составляют не менее 52 процентов МСП, на Тайване – 58 процентов⁵. Сегмент МСП можно представить в виде пирамиды: больше всего фирм попадают в категорию наименьших по размерам, а меньше всего – в категорию наибольших по размерам (Рисунок 2). Так, например, проведенное в 2004 году обследование египетских МСП показало, что всего на рынке страны действовало 168 000 МСП, в 98 процентов из которых работало менее 50 сотрудников (Рисунок 3). По данным того же обследования, в стране насчитывалось 2,4 млн. микропредприятий.

Экономическая значимость МСП

Сектор МСП важен для национальной экономики, поскольку он вносит значительный вклад в обеспечение занятости и создание ВВП, а также поскольку его рост связан с процессом перехода экономики на официальные рельсы. Во многих странах МСП создают большинство рабочих мест. В 30 странах ОЭСР с высоким уровнем доходаⁱⁱⁱ на предприятия, насчитывающие менее 250 работающих и зарегистрированные как МСП, приходится более двух третей рабочих мест в сфере официальной занятости⁶. В странах с низким уровнем дохода эти показатели, как правило, ниже, особенно при наличии масштабного неформального сектора, однако и здесь они значительны. Рисунок 4 показывает значение сектора МСП для создания рабочих мест на основании среднестатистических данных о вкладе МСП в обеспечение формальной занятости на примере выборки стран с низким, средним и высоким уровнем дохода⁷.

Вклад сектора МСП в создание ВВП также подтверждает экономическую значимость этих предприятий. В странах с высоким уровнем дохода и в некоторых странах со средним уровнем дохода на долю этого сектора приходится более половины совокупного внутреннего продукта⁸. В странах с низким уровнем дохода МСП также играют весьма ощутимую роль, хотя преобладает здесь неформальная экономика. На Рисунке 5 на основании данных по 55 странам показан средний вклад МСП в создание ВВП.

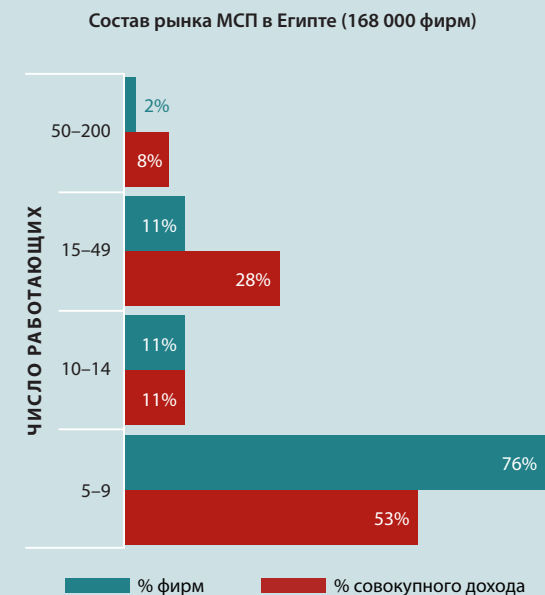
Тот факт, что роль МСП в экономике, по-видимому, растет в зависимости от уровня дохода страны, может свидетельствовать о том, что МСП сами по себе являются двигателем

iii Отметим, что некоторые из 30 стран ОЭСР относятся к странам с доходами выше среднего. Полный список этих стран см. на www.oecd.org/membercountries.

Рисунок 2: Типичная ситуация в сфере предпринимательства в странах с развивающимся рынком

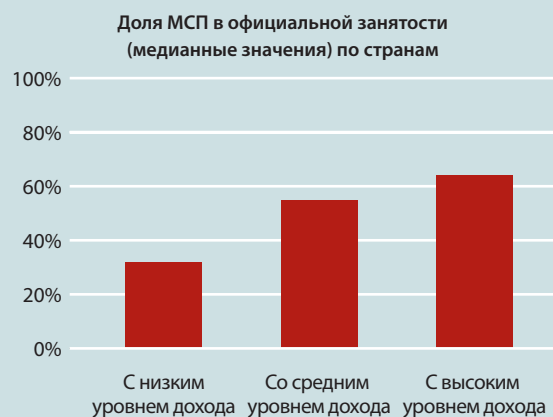


Рисунок 3: Египетский рынок МСП — иллюстрация распределения фирм по размеру «со смещением книзу»



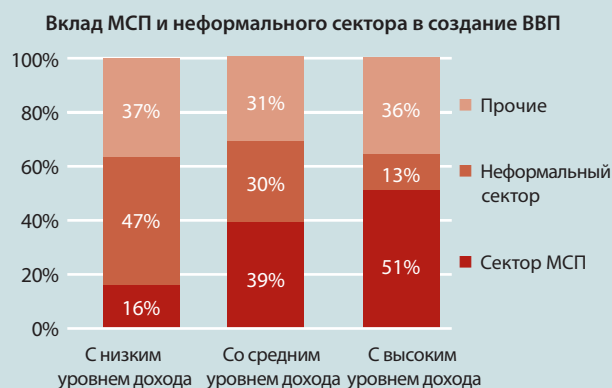
Источник: IFC (2004) SME Landscape in Egypt

Рисунок 4: МСП обеспечивают значительную часть рабочих мест по всему миру



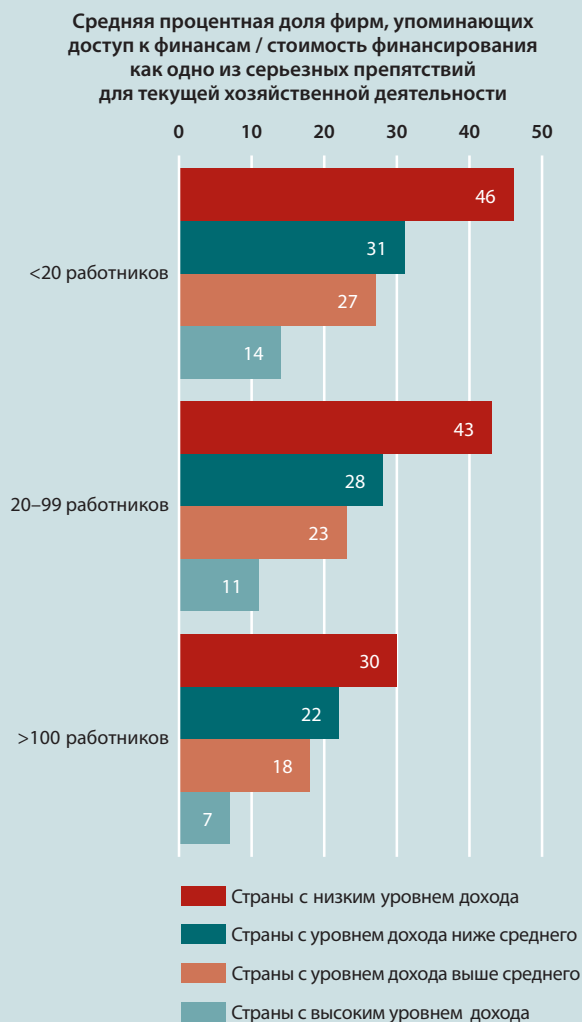
Источник: Ayyagari, Beck, and Demirgüç-Kunt (2003)

Рисунок 5: По мере роста уровня доходов вклад МСП в создание ВВП повышается, а доля неформального сектора сокращается



Источник: Ауагари, Бек, и Демиргүз-Кунт (2003). К категории «Прочие» отнесены крупные предприятия и предприятия государственного сектора.

Рисунок 6: Финансирование с большей долей вероятности будет составлять проблему для фирм меньшего размера в странах с более низким уровнем дохода



Источник: Обследования предприятий, проводимые Всемирным банком, анализ, выполненный фирмой «Дальберг»; для расчета средних показателей для групп по уровню дохода стран внутри групп присвоены одинаковые веса.

экономического роста. Хотя этот вопрос пока остается открытым, вывод экономики из теневой сферы становится тем каналом, по которому может осуществляться связь между ростом сектора МСП и экономическим ростом. Данные свидетельствуют о наличии обратной зависимости между долей МСП и масштабами теневой экономики в стране. На Рисунке 5 показано, что неформальная экономика и сектор МСП, вместе взятые, создают около 65-70 процентов ВВП во всех странах, независимо от уровня их дохода. В этом показателе меняется только соотношение долей МСП и неформальных предприятий. Иными словами, в странах с более высоким уровнем дохода – где МСП вносят больший вклад в создание ВВП – сектор теневой экономики меньше. Если работа «в подполье» становится причиной неэффективности неформальных предприятий, то их преобразование в зарегистрированные МСП может дать толчок экономическому росту.

Банковское обслуживание сектора МСП является экономически целесообразным в силу той важной роли, которую этот сектор играет в каждой стране. В странах с низким уровнем дохода банки могут играть крайне важную роль в том случае, если перспектива получения банковского финансирования станет для неформальных фирм стимулом для регистрации в качестве МСП как условия для получения кредита. Кроме того, данные свидетельствуют о том, что по мере развития страны размеры рынка МСП будут только расти.

Неудовлетворенный спрос на банковские услуги

Несмотря на признание значимости сектора МСП, данные свидетельствуют о том, что МСП по-прежнему не обеспечиваются в достаточной мере финансовыми продуктами и услугами, без которых они не могут развиваться. В ходе глобальных обследований, в том числе осуществляемых Всемирным банком Обследований предприятий и Оценок инвестиционного климата, МСП сообщают, что стоимость финансирования представляет собой наиболее серьезное препятствие для их роста, и называют еще одним серьезным барьером проблему доступа к финансовым услугам⁹. Хотя такого рода трудности более ощутимы в развивающихся странах (Рисунок 6), вероятность того, что МСП любой страны назовут проблемы финансирования одним из «основных» препятствий для своего роста, на треть выше, нежели вероятность того, что это сделают крупные компании¹⁰. Для стран с низким уровнем дохода это означает следующее: почти половина небольших фирм сообщает о том, что трудности с финансированием являются для них серьезным ограничителем.

Жалобы компаний на трудности финансового характера, возможно, не самые надежные показатели тех проблем, с которыми на самом деле приходится сталкиваться МСП, однако данные таких обследований показывают, что МСП сегодня прибегают к внешнему финансированию в гораздо меньших масштабах, нежели крупные предприятия. Например, даже при том, что банковское финансирование стабильно удерживает статус важнейшего источника внешнего финансирования для небольших компаний¹¹, вероятность использования банковского финансирования для новых инвестиций у крупных фирм на 150 процентов больше, чем у мелких (Рисунок 7).

Подобные различия в использовании банковского финансирования могут свидетельствовать, помимо отсутствия предложения, и об отсутствии спроса со стороны МСП. Однако изучение поведения МСП на микроэкономическом уровне свидетельствует об обратном. Эти исследования, по крайней мере, в том, что касается изученных МСП, четко указывают на нехватку финансирования со стороны предложения. Одно из таких исследований показало, что если МСП полу-

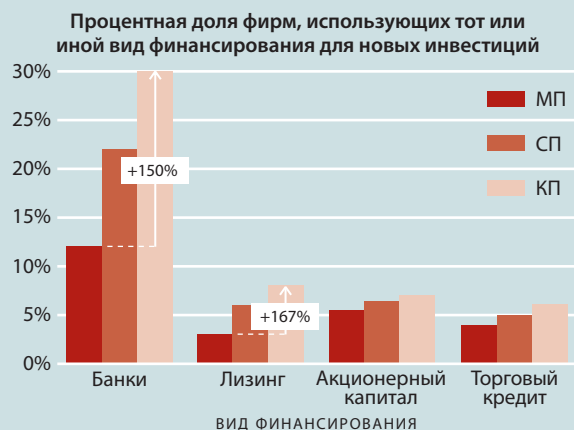
чали временный доступ к субсидированным кредитам, они направляли эти средства на увеличение производства, а не на замещение более дорогих заимствований. Полученный МСП дополнительный кредит имел прямое отношение к расширению хозяйственной деятельности и увеличению продаж и прибыли. Деятельность таких фирм подтверждает общую для МСП жалобу на то, что финансирование является одной из основных проблем, препятствующих их росту¹².

Об обоснованности этой жалобы говорят и измерения степени воздействия финансовых проблем на рост компаний. Малые компании не только испытывают больше трудностей с доступом к финансированию, но и переживают эти трудности тяжелее, нежели большие фирмы. Одно из исследований показало, что степень негативного воздействия финансовых ограничений на рост малых компаний на две трети выше, чем негативное воздействие таких проблем на крупные фирмы (Рисунок 8).

МСП особенно нуждаются в банковских услугах потому, что у них нет денежных средств для крупных инвестиций, они не имеют такого доступа к рынкам капитала, каким располагают крупные фирмы, и в их распоряжении часто нет квалифицированных сотрудников для работы с финансами¹³. В данном случае предоставленный банком долгосрочный кредит может дать МСП возможность вкладывать средства в расширение, не теряя при этом прав собственности. Кроме того, краткосрочные и обслуживающие потребности в оборотном капитале кредиты способствуют поступательному росту МСП. И, наконец, банковские депозиты и транзакционные продукты могут повысить эффективность операционной деятельности и дать МСП возможность передать финансовые функции на внешний подряд.

Долгосрочные виды финансирования, такие, как срочные кредиты с более долгим сроком погашения и меньшими ограничениями на использование дают МСП инвестиционный капитал для стратегического расширения хозяйственной деятельности – например, за счет исследований и новых разработок, или для приобретения имущества и оборудования. МСП могут сталкиваться со сложностями с получе-

Рисунок 7: Крупные фирмы с гораздо большей долей вероятности используют банковское финансирование для новых инвестиций



Источник: Данные Обзора инвестиционного климата Всемирного банка по 71 стране — цит. по Beck (2007)



Рисунок 8: Степень негативного воздействия финансовых ограничений на малые предприятия выше, чем на крупные фирмы

Воздействие финансовых ограничений на рост продаж в течение 3 лет, в разбивке по размеру фирм



Источник: Beck (2007); оценивается воздействие 1-го (из 4-х) уровня усиления финансовых ограничений на рост продаж за 3 года, по сообщениям респондентов

нием такого рода кредитов из-за не соответствующей требованиям финансовой отчетности или отсутствия имущества, которое можно было бы использовать в качестве залога. Хотя некоторые банки и предоставляют МСП необеспеченные кредиты, исходя из достаточности их денежного потока, а не залога, такие кредиты часто предоставляются на более короткие сроки; в целом, требование залога является общепринятым. Частично из-за этого МСП постоянно называют долгосрочное финансирование в числе своих самых первоочередных нужд, и во многих отношениях проблема «отсутствия среднего звена» наиболее остро стоит именно в связи с долгосрочными кредитами, особенно в развивающихся странах¹⁴. На Рисунке 9 отражены проблемы, с которыми сталкиваются МСП при попытке получить долгосрочное финансирование.

Банковские продукты могут также дать МСП возможность заключать больше контрактов и на более длительные сроки. Малое или среднее предприятие может получить заказ от клиента на месте, однако для выполнения этого заказа ему необходима денежная наличность. Банки могут предоставить таким МСП оборотный капитал на короткие сроки, чтобы МСП могли сделать необходимые закупки, оплатить труд работников и выполнить свои обязательства перед клиентами. Содействие в выполнении заказа может включать себя и помощь в выполнении зарубежных контрактов с помощью банковских услуг по финансированию торговли. Например, с помощью аккредитива, МСП, экспортирующее свою продукцию, может предложить клиентам лучшие условия платежа, поскольку банк осуществляет выплаты предприятию на основании документов о продаже и предоставляет кредит клиенту этого предприятия.

Наконец, важные операционные потребности МСП банки могут удовлетворить посредством продуктов некредитного характера, к числу которых относятся депозиты и сбережения, транзакционные продукты и консалтинговые услуги. Некоторые подобные продукты могут дать МСП реальную возможность передать финансовые функции в ведение банка.

- **Депозиты и сбережения**

Депозиты и сбережения предоставляют в распоряжение предприятий базовые инструменты по управлению финансами, помогающие им наладить учет прибылей и сбережений. Кроме того, паевые инвестиционные фонды и другие инвестиционные продукты дают предприятиям возможность зарабатывать на излишках капитала.

- **Транзакционные продукты**

Транзакционные продукты расширяют доступ МСП к свободным наличным средствам и возможности их использования. Автоматизированные системы выдачи заработной платы и осуществления платежей, платежные карточки и обмен валюты – эти предложения банков в области транзакционных продуктов снижают расходы на ведение хозяйственной деятельности и упрощают потенциально сложные процессы.

- **Консалтинговые продукты**

Интересам банков отвечает помощь МСП в подготовке достоверной финансовой отчетности, разработке бизнес-планов и подборе необходимых финансовых продуктов. Подобные консалтинговые услуги могут расширить доступ МСП к финансированию за счет увеличения их возможностей обращаться за кредитами.

Возможности для получения МСП банковского обслуживания

Раньше банки считали рынок МСП рискованным, затратным и сложным в обслуживании. Однако появляется все больше данных о том, что банки ищут действенные решения

этих проблем, такие, как определение кредитного риска, снижение операционных издержек и прибыльное обслуживание рынка МСП. Для таких банков неудовлетворенный спрос на финансовые услуги со стороны МСП сигнализировал о возможности увеличить свою долю рынка и прибыль¹⁵.

Многие банки сообщают сегодня о том, что они усматривают значительные возможности в секторе МСП. Данные опросов, полученные в ходе многочисленных исследований, показывают, что банки больше не игнорируют и не избегают рынка МСП, а начинают рассматривать эти предприятия как прибыльный сегмент рынка. Например, в ходе проведенного недавно обследования 91 банка в 45 развитых и развивающихся странах – «Bank Financing for SMEs around the World» (Финансирование банками МСП в различных регионах мира)¹⁶ – выяснилось, что эти банки всё чаще рассматривают сектор МСП как крупный рынок с хорошими перспективами (Рисунок 10).

Имевший место в последнее время рост заинтересованности банков в секторе МСП прошел испытание нынешним (2009 год) глобальным финансовым кризисом¹⁷. Однако даже в Латинской Америке – регионе, который выражал некоторую неуверенность относительно будущего МСП, – проведенное в 2008 году обследование банков показало, что около трех четвертей крупных и средних и половина малых банков по-прежнему считают МСП стратегической составной частью банковского бизнеса. Кроме того, около 90 процентов крупных и средних банков сообщают о проведении ими политики активного финансирования МСП¹⁷. Хотя эти показатели немного ниже по сравнению с полученными в ходе обследования 2006 года, они показывают, что работа с МСП стала для большинства банков нормой, а не исключением.

Возможность получения прибыли от оказания услуг МСП растет по мере развития новых бизнес-моделей, предусматривающих вовлечение в хозяйственную деятельность малых предприятий. Ранее считалось, что банковское обслуживание МСП требует методик кредитования в рамках долгосрочных взаимоотношений, которые сложно масштабировать. Однако сегодня во многих операциях по банковскому обслуживанию МСП применяются сложные и масштабные подходы, используются статистические данные при оценке кредитных рисков, налажено широкое и экономически выгодное предложение некредитных продуктов¹⁹. Кроме того, банки смогли добиться согласованного взаимодействия с традиционными операциями по банковскому обслуживанию, например, увязав обслуживание МСП с персональным банковским обслуживанием их владельцев посредством портфелей розничного или частного банковского обслуживания (методы обеспечения прибыльности рассматриваются в Главе 3).

Модели ценообразования с поправкой на риск также являются важным инструментом, позволяющим банкам с выгодой для себя предоставлять услуги МСП. Вместо того, чтобы избегать рисков, банки ищут пути для учета рисков обслуживания МСП при определении стоимости своих финансовых продуктов. Некоторые банки могут использовать методы оценки рисков для разработки разнообразных методов расчета цен в сегменте МСП²⁰. МСП продемонстрировали свою готовность платить по таким рассчитанным с учетом рисков ценам, поскольку они ценят предоставляемые им услуги, и поскольку альтернативные поставщики услуг часто обходятся дороже. В результате банки получили возможность успешно работать на новых и неосвоенных рынках.

Сделав данный сектор центром своей стратегии и применяя новые модели банковского обслуживания, банки сообщают,

iv На момент публикации (2009 год) глобальный финансовый кризис, истоки которого восходят к 2007 году, еще не завершился. Во Вставке 2.2 вопрос о банковском обслуживании МСП рассматривается в свете этого кризиса.



«МСП – это ядро экономики, в которой мы работаем, и ядро нашей банковской стратегии. Банковское обслуживание МСП, возможно, сопряжено с более серьезными рисками, нежели обслуживание корпораций, но риск окупается, а банковское обслуживание МСП приносит больше прибыли... Рынок МСП обладает огромным потенциалом».

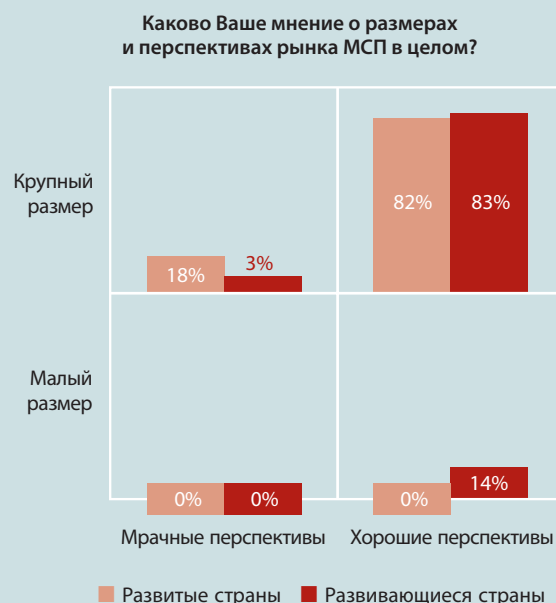
– Глава отдела по работе с индивидуальными клиентами одного из африканских банков

Рисунок 9: Многие МСП, прежде всего, в развивающихся странах, имели меньше возможностей для получения инвестиционного капитала



Источник: Dalberg (2008) Aspen Network for Development Entrepreneurs: Background Analysis

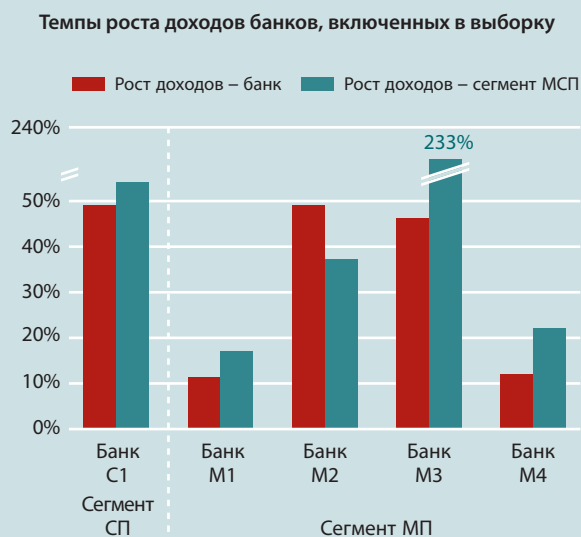
Рисунок 10: Большинство банков подтверждают мнение о том, что рынок МСП достаточно крупный по размерам и имеет хорошие перспективы



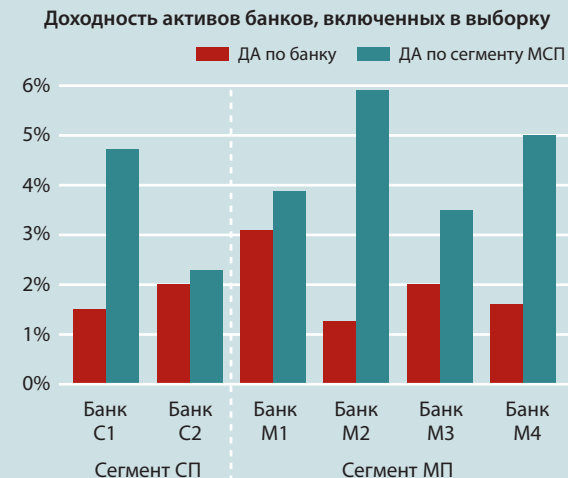
Источник: Beck et al (2008) Around the World

«Испытывающий недостаток наличности рынок МСП стал в последнее время лакомым куском для банковского сектора»²¹

Рисунок 11: Банки – участники обследования, как правило, сообщали о более быстром росте доходов от их операций по обслуживанию МСП...



...и о том, что доходность банковского обслуживания МСП выше, чем операционной деятельности банка в целом

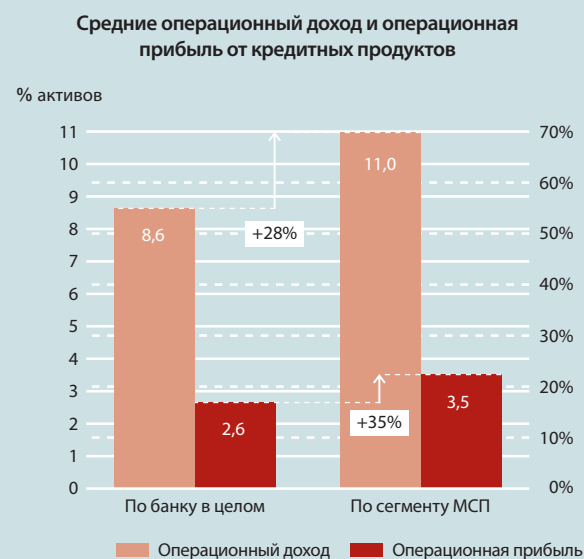


Источник: IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

что показатели увеличения дохода и рентабельности активов при банковском обслуживании МСП превосходят аналогичные показатели при других банковских операциях. Данные, полученные в ходе проведенного IFC в 2007 году исследования «Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets» (Анализ эффективности практики банковского обслуживания МСП в странах ОЭСР и на развивающихся рынках), иллюстрируют возможность получения дохода от банковского обслуживания МСП и прибыльности такого обслуживания. В ходе обследования изучалась практика 11 «эффективно работающих» банков стран ОЭСР и развивающихся стран, и ряд таких банков предоставил данные о доходах и прибыли на общую сумму активов от операций в сегментах МП и СП. На Рисунке 11 видно, что масштабы работы таких банков с МСП быстро растут, а сама эта работа приносит прибыль.

Говоря об этих тенденциях, один из банков разъясняет: «в нашем портфеле клиентов МСП составляют 10 процентов, однако дают 50 процентов прибыли нашего банка». Данные, необходимые для более точной количественной оценки доходности обслуживания МСП, получить трудно, поскольку многие банки, работающие на развивающихся рынках, не в состоянии точно указать распределение затрат по различным сегментам и продуктам. Однако другие банки также подтверждают, что работа с МСП может быть доходной и прибыльной. Еще 12 банков, приславших ответы на вопросы проводившегося IFC в 2008 году онлайн-обследования эффективности банковского обслуживания МСП (SME Banking Benchmarking Web Survey)²², сообщили, что, в среднем, кредитование МСП приносит им операционный доход (выраженный в процентах от стоимости активов) на 28 процентов выше, а операционную прибыль – на 35 процентов выше, нежели банковское кредитование в целом (Рисунок 12).

Рисунок 12: Банки, участвовавшие в онлайн-обследовании, также сообщают о большей прибыльности сегмента МСП



Источник: IFC (2009) *SME Banking Benchmarking Web Survey Report*

²¹ Организованное IFC онлайн-обследование эффективности банковского обслуживания МСП – это инструмент, доступный всем банкам, работающим на развивающихся рынках и заинтересованным в сопоставлении своей деятельности с практикой обслуживания МСП другими аналогичными банками.

Преодоление разрыва: банковское обслуживание МСП сегодня



Банковское обслуживание МСП – молодая и постоянно растущая отрасль. Хотя в полной мере определить степень влияния нынешнего финансового кризиса на эту отрасль сложно, как представляется, общее стремление банков стран с развивающейся рыночной экономикой работать с МСП не претерпело изменений (Вставка 2.2). Вопреки общепринятому мнению, услуги МСП успешно оказывают не только малые банки. Многие крупные банки также «обратили свои взоры вниз» – на МСП – и теперь являются ключевыми игроками на этих рынках. Кроме того, услуги на рынке оказывают и учреждения микрофинансирования, которые «перешли на уровень вверх», хотя подобное происходит нечасто, потому что миссия этих учреждений состоит в обслуживании «основания пирамиды» (т.е. бедных слоев населения).

Существенный разрыв между странами с высоким и низким уровнем дохода в доступности финансов для МСП объясняется факторами среды, в которой эти предприятия действуют, такими, как нормативно-правовая база и макроэкономическая ситуация. Правительства большинства стран проводят политику, направленную на поддержку финансирования МСП, хотя единой системы действенной их поддержки не существует.

Хотя банки в определенной степени обслуживали малый бизнес многие десятилетия, банковское обслуживание МСП как отдельная отрасль появилось лишь недавно. В США, где МСП составляют почти 98 процентов всех фирм, использующих труд наемных работников, Управление по делам малого бизнеса (УМБ) начало отслеживать ход кредитования МСП в 1994 году. С тех пор количество кредитов, предоставленных малому бизнесу (к их числу УМБ относит кредиты на сумму менее 1 млн. долл. США), увеличилось более чем вчетверо, и в результате в 2008 году было выдано более 27 млн. таких кредитов на общую сумму более 700 млрд. долл. США (или 5 процентов ВВП)²².

Существенное увеличение объемов кредитования малого бизнеса, наблюдавшееся в развитых странах в течение последних двух десятилетий, – это, возможно, одна из причин, по которой лишь 30 процентов стран ОЭСР (развитых стран) сообщают о недостаточности заемного финансирования МСП. В то же время, о его недостаточности заявили 70 процентов стран, не входящих в ОЭСР (развивающихся стран), представивших ответы на подготовленный ОЭСР вопросник для экспертов по государственной политике (Рисунок 14)²³. Хотя банки по всему миру выражают оптимизм по поводу рынка МСП, эти данные свидетельствуют о том, что возможности, которые открывает неудовлетворенный спрос, в развивающихся странах могут быть более широкими.

Сохраняющаяся нехватка заемного финансирования МСП в развивающихся странах – это, возможно, отражение того факта, что в странах с низким и средним уровнем дохода, где банки менее расположены к риску, банковское обслуживание МСП развито хуже. В Индии, где существует один из крупнейших в развивающихся странах и наиболее динамично растущих рынков банковского обслуживания МСП, общая по стране сумма непогашенных кредитов МСП²⁴ составляет всего 88 млн. долл. США²⁴ – даже меньше, чем на Тайване, где этот показатель равен 95 млн. долл. США²⁵. Тем, что рынок МСП только зарождается, можно объяснить тот факт, что 74 процента банков назвали «возможность получения прибыли в сегменте МСП» в качестве основной причины для начала работы с этими предприятиями²⁶.

vi Отметим, что данные о кредитном портфеле не в полной мере отражают размер рынка банковского обслуживания МСП, поскольку доходы от некредитных продуктов чаще выше, нежели от предоставления кредитов. Однако, поскольку многие банки сами не в состоянии оценить свой совокупный доход от работы с МСП, полные данные о размере рынка можно получить лишь в редких случаях.

Вставка 2.1 – Важные источники сравнительно-сопоставительных данных о восприятии и практике работы банков в различных странах

Перечисляемые ниже работы позволяют глубже и шире (в смысле охвата стран) понять положение дел с банковским обслуживанием МСП. Эти исследования также служат ориентирами при обсуждении тенденций в развитии банков и применяемых ими подходов.

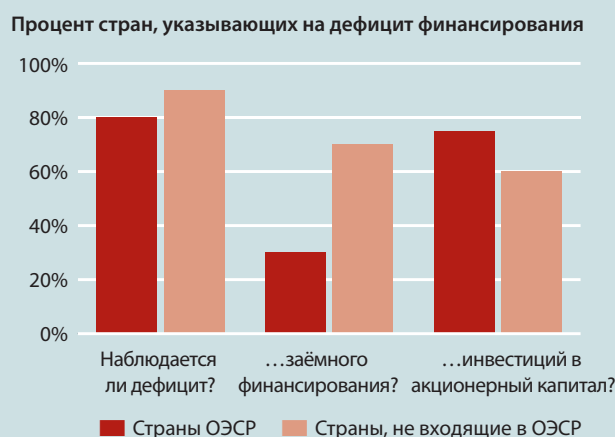
ИССЛЕДОВАНИЕ	ВЫБОРКА / ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ	РАССМОТРЕННЫЕ ВОПРОСЫ / ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ
Обследование «Финансирование МСП в различных регионах мира» Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Maria S. Martínez Pería (2008) <i>Bank Financing for SMEs Around the World: Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices</i>	<ul style="list-style-type: none"> Опрошен 91 банк в 45 странах (38 развивающихся и 7 развитых) В среднем в странах, где проводился обзор, на долю этих банков пришлось 32 процента всех предоставленных банковской системой кредитов Преимущественное внимание к совокупной доле рынка означает, что крупные банки представлены в выборке шире 	<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрены вопросы побудительных мотивов, препятствий, бизнес-моделей (в том числе определения МСП, структура кредитных рисков, организационная структура), практики кредитования, восприятия рынка Привлекательность рынка МСП как глобальный феномен Различия в системах кредитования между зарубежными и национальными или между государственными и частными банками невелики по сравнению с различиями между развитыми и развивающимися странами
Исследование «Работа банков с МСП» de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería, and Sergio L. Schmukler (2009a) <i>Bank Involvement with SMEs: Beyond Relationship Lending</i>	<ul style="list-style-type: none"> Изучена деятельность 48 банков в 12 странах Данные взяты из проведенных Всемирным банком углубленных собеседований с коммерческими директорами банков и из проведенного IFC анализа деятельности ведущих банков с точки зрения эффективности банковского обслуживания Несколько тысяч МСП – данные из обзора МСП в Латинской Америке 	<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрены вопросы побудительных мотивов и препятствий, отношения к МСП, продуктов, предлагаемых МСП и используемых ими Кредитованием МСП занимаются не только специализированные банки, работающие в рамках долгосрочных взаимоотношений; крупные и иностранные банки не только ориентируются на работу с МСП, но и имеют здесь преимущества
Исследование эффективности банковского обслуживания МСП IFC (2007) <i>Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets</i>	<ul style="list-style-type: none"> Изучено 11 «эффективно работающих» в этой сфере банков Банки оказывают услуги МСП в 8 странах – Австралии, Бразилии, Индии, Нидерландах, Польше, Таиланде, Соединенном Королевстве и США Часто данные представляются отдельно по бизнес-моделям малых предприятий (МП) и средних предприятий (СП), всего изучено 17 таких моделей 	<ul style="list-style-type: none"> Вопросы практики работы банков рассматриваются в соответствии с пятью стратегическими направлениями диагностического исследования ЧЕСК Кредитные продукты дают менее 40 процентов дохода Важную роль играет сегментация рынка МСП
Онлайновое обследование эффективности банковского обслуживания МСП IFC (2008–2009) <i>SME Banking Benchmarking Web Survey</i>	<ul style="list-style-type: none"> 12 банков из развивающихся стран ответили (по собственному желанию) на вопросы онлайн-обследования, чтобы сравнить себя с другими банками Исследование продолжается по мере того, как все новые банки отвечают на вопросы 	<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрены те же вопросы, что и в исследовании эффективности банковского обслуживания МСП, но все эти банки – из развивающихся стран Судя по имеющимся данным, банковское обслуживание МСП более прибыльно, нежели операционная деятельность банков в целом

Рисунок 13: Объем непогашенных кредитов, выданных в США малому бизнесу, вырос с 2005 по 2008 год на 18%, превысив, в общей сложности, 700 млрд. долл. США



Источник: Управление по делам малого бизнеса США, данные финансового отчета за полугодие

Рисунок 14: Страны, не входящие в ОЭСР (развивающиеся страны) в большей мере ощущают недостаточность заемного финансирования МСП



Источник: OECD (2006)

Структура отрасли

В классическом представлении рынок банковского обслуживания МСП – это рынок, на котором работают небольшие местные банки, специализирующиеся на отдельных нишах этого рынка. Такие банки используют подход к кредитованию, основанный на личных связях, когда за основу берется «приблизительная» информация, собранная благодаря таким связям. Однако с учетом ожидаемой прибыльности, равно как и в ходе конкурентной борьбы в других сегментах рынка²⁷, многие более крупные банки – и отечественные (частные и государственные), и зарубежные – начали движение в направлении сегмента МСП.

Хотя подобное явление прослеживается и в развитых странах, особенно обращает на себя внимание тот факт, что сегодня многие из наиболее влиятельных игроков на этом рынке в странах с низким и средним уровнем дохода – это крупные банки, штаб-квартиры которых зачастую находятся в странах с высоким уровнем дохода. Ряд транснациональных банков, головные офисы которых расположены в Лондоне, проводят масштабные операции по банковскому обслуживанию МСП в Азии, Африке и на Ближнем Востоке. Некоторые крупнейшие национальные банки Индии и Бразилии также относятся к числу наиболее активных игроков на рынке МСП.

Рисунок 15 иллюстрирует на примере данных по банковской отрасли четырех стран бытующее мнение о том, что доминирующими игроками в сфере обслуживания МСП являются крупные банки. Хотя кредитование в рамках долгосрочных взаимоотношений и не является для крупных банков профильным направлением, они обладают определенными преимуществами в части обслуживания сектора МСП. Зачастую они используют новейшие бизнес-модели, разрабатывают специализированные статистические методы оценки заемщиков, налаживают связи с крупными транснациональными банками, чтобы выйти через них на поставщиков МСП, а также в массовом порядке предоставляют сложные и использующие новейшие технологии некредитные продукты²⁸.

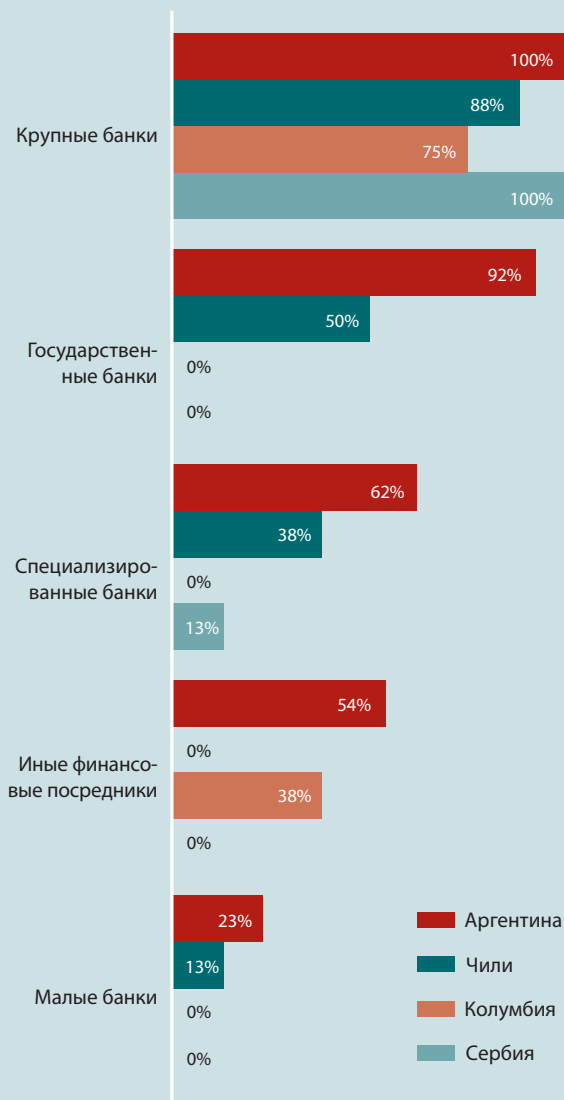
Однако крупные банки – это не единственные новые игроки в секторе МСП. Успешно работающие учреждения микрокредитования начали выходить на более высокий для себя уровень – предоставление услуг МСП. Так, например, два самых известных учреждения микрофинансирования в Бангладеш начали работать с МСП, предоставляя относительно крупные кредиты тем из них, которые находятся на нижнем уровне рынка МСП. Действуя таким образом, они во многом повторяют путь крупных банков, которые первоначально предоставляли относительно небольшие кредиты предприятиям на верхнем уровне рынка МСП. Приступая к обслуживанию МСП, учреждения микрофинансирования зачастую начинают с микропредпринимателей, «выходящих на новый уровень», т.е., с тех своих клиентов, которые, начиная свой путь в качестве микрозаемщиков, увеличили размеры и степень сложности своих производств, что позволило перевести их в категорию малых предприятий.

Для некоторых учреждений микрофинансирования переход к банковскому обслуживанию МСП упростился благодаря смягчению регулятивных ограничений на размеры и сроки погашения кредитов. Другие такие учреждения, чтобы получить возможность работы на рынке, были официально зарегистрированы в качестве банков. Например, одна из



Рисунок 15: По мнению банков, ключевую роль в сфере обслуживания МСП играют крупные банки

Ответы банков на вопрос «Кто играет ключевую роль в сфере обслуживания МСП?»



Источник: de la Torre et al (2009a) *Bank Involvement with SMEs*

международных сетей учреждений микрофинансирования приступила к работе в Малави в 2002 году и через несколько лет начала заниматься и обслуживанием МСП²⁹. Вместе с тем, большинство учреждений микрофинансирования не стали официальными финансовыми учреждениями. Примеров того, как микрофинансирование переросло в банковское обслуживание МСП, сравнительно немного. Этому препятствовало отсутствие финансового капитала и кадров, а также иные задачи таких учреждений, в центре внимания которых по-прежнему остается работа с менее обеспеченными физическими лицами³⁰.

Помимо коммерческих банков, начавших работать с клиентами более низкого для себя уровня, и учреждений микрофинансирования, перешедших на уровень выше, банковским обслуживанием МСП занимаются также банки, созданные специально для работы в этом секторе. Примером

здесь может послужить ряд банков, созданных в России и странах Восточной Европы и Центральной Азии вскоре после распада коммунистической системы. Опираясь на успешный опыт работы с МСП, некоторые банки, например, узбекский «Hamkorbank» (подробнее о нем см. Главу 4), расширили свои операции и на сферу розничного банковского обслуживания.

Роль экономической среды

Хотя, как представляется, масштабы банковского обслуживания МСП в развивающихся странах быстро растут, небольшим компаниям в развитых странах по-прежнему легче получить доступ к финансам, нежели компаниям любого размера в развивающихся странах. Банки развивающихся стран, опрошен-

Вставка 2.2 – Банковское обслуживание МСП в период глобального экономического кризиса

Нынешний глобальный финансовый кризис не мог не затронуть банковское обслуживание МСП. Однако, хотя импульс к развитию, возможно, замедлился, а все последствия кризиса пока не известны, есть первые признаки общей тенденции к продолжению роста рынка МСП и увеличения его значимости.

Наблюдаемый в текущем (2009) году кризис начался в 2007 году в странах с высоким уровнем дохода и привел к свертыванию кредитования в различных регионах мира. В отличие от банков в странах ОЭСР, многие банки в развивающихся странах, как правило, избегали «плохих» кредитов и других проблемных активов и поэтому не ощутили на себе немедленных последствий кризиса. Вместе с тем, эти банки до сих пор страдают от нехватки ликвидности и воздействия кризиса на реальную экономику. Некоторые банки, работающие на развивающихся рынках, сообщают о снижении спроса, а другие отказались от некоторых видов кредитования из-за роста числа случаев неплатежеспособности.

В марте 2009 года в ходе организованного ОЭСР в Турине круглого стола «Влияние мирового кризиса на финансирование малого и среднего бизнеса: стратегический ответ» говорилось о том, что в период кризиса МСП насущно необходим оборотный капитал. Это подтверждается, например, сообщениями о том, что многие китайские МСП, работающие в сфере обрабатывающей промышленности, не смогли продержаться даже в течение нескольких месяцев, когда количество заказов с Запада сократилось. Для восполнения этой потребности правительства многих стран мира принимали меры содействия в кредитовании МСП, прежде всего, путем кредитных гарантий. Хотя в ходе круглого стола и прозвучало предостережение о том, что правительственная политика не должна наносить ущерба добросовестной конкуренции, здесь отмечалась также важность предоставления кредитных гарантий рынку МСП. Глава отдела по работе с малым бизнесом одного из ведущих международных банков приветствует такую помощь: «Этот кризис кардинально отличается от прошлых в том, что касается МСП... Раньше МСП были среди тех, по кому кризис ударял в первую очередь... теперь правительства обеспечили поддержку кредитования».

Хотя финансовый кризис продолжается, а полная картина того влияния, которое он оказал на банковское обслуживание МСП, пока не ясна, курс многих банков в развивающихся странах на работу с МСП, как кажется, не претерпел существенных изменений. Это происходит несмотря на то, что некоторые банки отказываются от амбициозных задач в сфере увеличения кредитования МСП, ссылаясь на отсутствие спроса со стороны МСП. Говоря об операциях в Азии, Африке и на Ближнем Востоке, один ответственный сотрудник банка отмечает: «Наши кредиты выдержали нынешние потрясения. Прибыльность пострадала, однако я не думаю, что число случаев неплатежеспособности будет расти, как это было [в ходе прошлых кризисов]». Опрос банков в Гане и Индии показал, что даже в разгар кризиса они рассматривают МСП как залог экономического будущего своих стран и выражают намерение действовать соответствующим образом. Хотя в ходе проведенного в 2008 году обследования половина банков в Латинской Америке выразили мнение о том, что в течение двух ближайших лет положение МСП в их странах останется прежним или ухудшится, лишь 23 процента этих банков планируют в условиях кризиса сократить масштабы своей работы с МСП. Немало сторонников находит мнение, выраженное ответственным сотрудником одного из африканских банков континентального масштаба: «Наши МСП часто продают свою продукцию развитым странам. Сегодня эта продукция не находит спроса. Это, конечно, нанесло нам удар. Но в данный момент нашим прибылям это не угрожает».

Источники: опросы банков и экспертов; выводы и отчеты Туринского круглого стола ОЭСР, OECD (2009); исследование финансирования МСП в Латинской Америке: IIC/MIF, IDB and FELEBAN with D'Alessio (2008)

ные в рамках обследования «Банковское финансирование МСП в различных регионах мира», сообщают о более жестких требованиях к обеспечению, меньших объемах инвестиционного кредитования и более высоких процентах, нежели банки, действующие в развитых странах. На фоне этих различий меркнут различия в кредитовании малых, средних и крупных предприятий; кроме того, это напоминает об исторически обусловленном воздействии экономической среды на индустрию банковского обслуживания в целом и на банковское обслуживание МСП, в частности (Рисунок 16 и Рисунок 17). Однако применяемые банками инновации, иногда в сочетании с совершенствованием экономической среды, позволили, несмотря на эти уходящие корнями в прошлое причины, увеличить масштабы банковского обслуживания МСП.

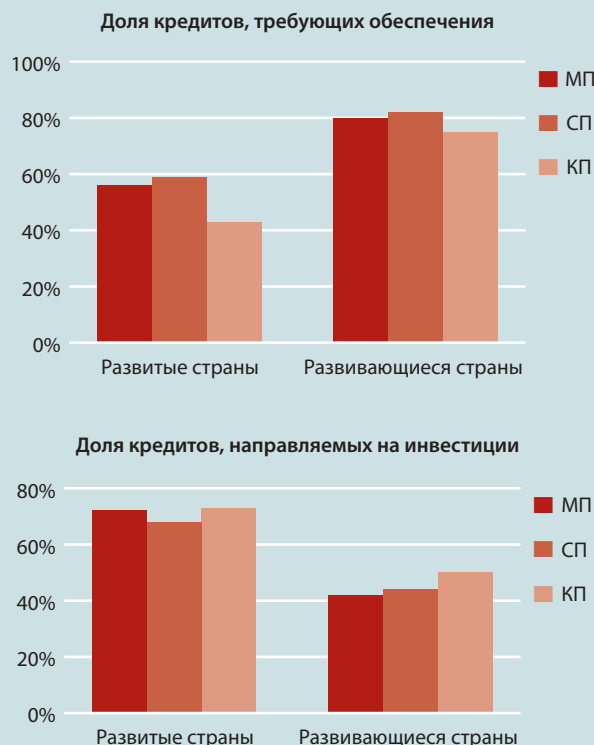
Три группы проблем экономической среды, о которых чаще всего упоминают, говоря о банковском обслуживании МСП, это: (1) препятствия нормативного характера, (2) слабость правовой системы и (3) макроэкономические факторы. Эти проблемы могут повлиять на банковское обслуживание МСП со стороны предложения, снижая эффективность банковских операций, или со стороны спроса, тормозя развитие МСП.

Препятствия нормативного характера со стороны предложения могут напрямую снижать прибыльность банковского

обслуживания МСП, затрудняя возможность устанавливать ставки по рыночному курсу или добиваться возвращения недействующих кредитов. Зачастую принимаемые правительствами меры, направленные на поддержку МСП, могут на деле иметь обратный эффект. Например, установление предельных процентов по кредитам – политика, направленная на увеличение доступности кредитов для МСП, – может на деле ослабить стимулы к конкурентному и рыночному ценообразованию и сократить предложение кредита. Со стороны спроса препятствия нормативного характера могут повлиять на желание или возможность МСП брать кредиты. МСП, неспособные преодолеть сложные нормативные барьеры на пути к официальному оформлению своего статуса, возможно, предпочтут не выходить из тени и в результате не попадут в поле зрения банков. Аналогичным образом, требование о предоставлении проверенных аудиторами финансовых отчетов может удерживать МСП даже от попытки обратиться за кредитом.

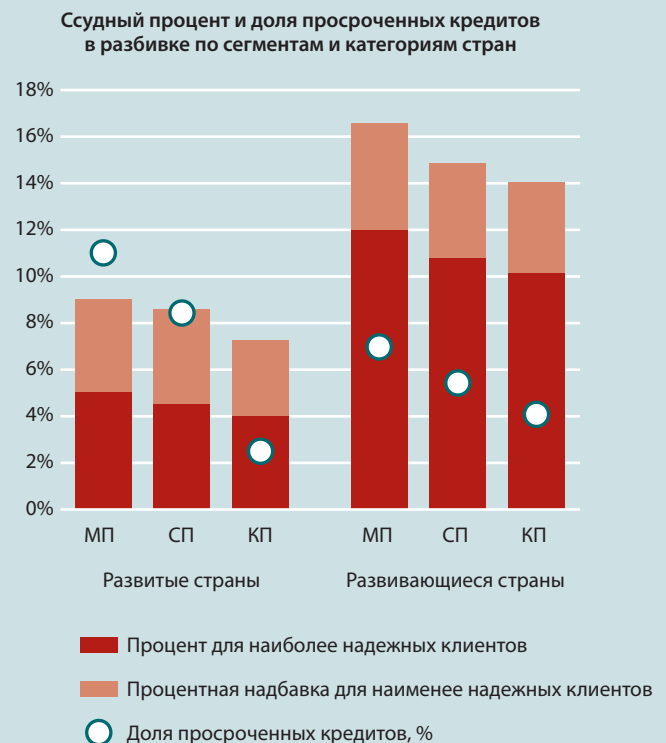
Даже там, где регулирование не составляет проблемы, слабость правовой системы может мешать банкам оказывать услуги МСП. Наглядный пример тому – неэффективность системы обеспечения исполнения договоров. Кредитный портфель представляет собой, по сути дела, набор договоров разных сроков действия. Если

Рисунок 16: Разрыв в уровнях финансирования между странами больше, нежели в уровнях финансирования разных по размерам компаний



Источник: Beck et al (2008) *Around the World survey*, приводятся средние значения банковских ставок по категориям стран (развитые и развивающиеся) и клиентов

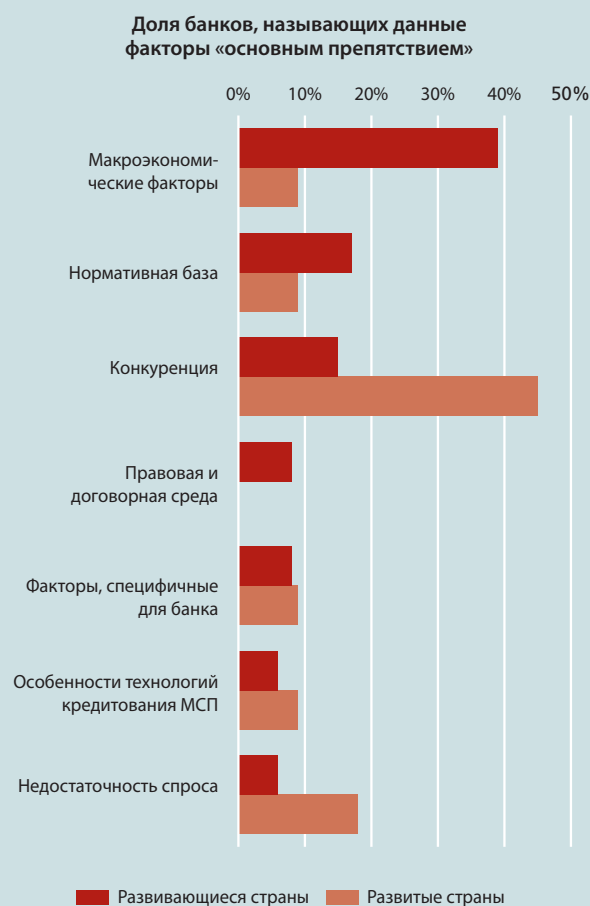
Рисунок 17: Банки развивающихся стран взимают более высокие проценты, несмотря на то, что доля просроченной задолженности у них ниже



Источник: Beck et al (2008) *Around the World survey*, приводятся средние значения банковских ставок по категориям стран (развитые и развивающиеся) и клиентов

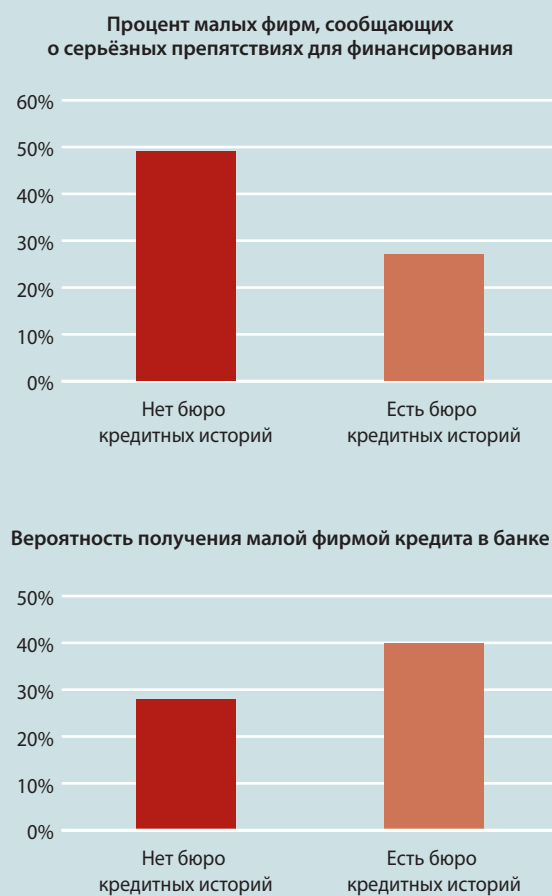


Рисунок 18: Банки развивающихся стран называют макроэкономические факторы основным препятствием для банковского обслуживания МСП



Источник: Beck et al (2008) *Around the World survey*

Рисунок 19: По мнению МСП, в странах, где действуют бюро кредитных историй, препятствий для финансирования МСП меньше



Источник: Love and Mylenko (2003)

слабость правовой и судебной систем мешает добиваться исполнения этих договоров, транзакционные издержки кредитования возрастают. Более высокие транзакционные издержки, в свою очередь, делают предоставление востребованных МСП небольших кредитов менее привлекательным для банков делом. Правовые системы воздействуют и на сторону спроса: МСП, у которых нет реальных и имеющих обязательную юридическую силу прав на их собственные активы, возможно, будут не в состоянии предоставить достаточное обеспечение, чтобы иметь право на получение банковского кредита.

Макроэкономические факторы составляют третью категорию проблем экономической среды. К числу таких факторов относятся общая нестабильность, высокие процентные ставки (т.е., высокая стоимость кредитного капитала) и валютный риск. Влияние последнего фактора наглядно продемонстрировал нынешний финансовый кризис. Банки, заимствовавшие у зарубежных кредиторов средства в иностранной валюте, например, в долларах США, обнаружили, что стоимость непогашенной части их кредитов, выданных в местной валюте, падает по мере укрепления доллара по отношению к валютам стран с формирующейся рыночной экономикой. Следует, однако, отметить, что подобные факторы могут воздействовать на все банковские операции, а не только на обслуживание МСП. Макроэкономические факторы со стороны спроса, оказывающие непосредственное воздействие на МСП, реально существуют, и в результате МСП оказываются более уязвимыми для экономических потрясений.

На практике эти три группы проблем, как кажется, способствовали, по крайней мере, в некоторых странах, возникновению проблем с финансированием, известных как «отсутствие среднего звена». Сравнительно-сопоставительные данные о правовых системах разных стран показывают, что разрыв в состоянии финансирования МСП и крупных фирм больше в тех странах, где хуже обеспечена защита кредиторов и менее эффективно функционируют судебные системы³². Аналогичным образом, ученые отмечают, что отсутствие конкуренции вследствие неблагоприятной нормативно-правовой среды часто сочетается с барьерами, ставящими в ущемленное положение малые предприятия с ограниченными ресурсами. Например, в Бангладеш минимальный размер предприятия, который позволял бы ему получить кредит для МСП, до недавних пор в 100 раз превышал размер ВВП на душу населения³³. Наконец, как показано на Рисунке 18, макроэкономические факторы чаще всего назывались в числе «главного препятствия» для финансирования банками МСП в ходе обследования «Банковское финансирование МСП в различных регионах мира».

В отличие от макроэкономических факторов, проблемы правового и нормативного характера в качестве основных препятствий назвали, в общей сложности, 25 процентов банков. Этот результат, возможно, вызовет удивление, поскольку эти проблемы могут создать для банков реальные трудности. Однако банки и банковские эксперты отметили, что препятствия, создаваемые правовыми и нормативными системами, в целом, не мешают им оказывать услуги на этом рынке³⁴. В ходе того же обследования 54 процента банков из стран с низким и средним уровнем дохода сочли действующими в их странах нормы пруденциального надзора позитивным фактором, и только 22 процента – негативным; при этом более двух третей высказали мнение, что требования к документам,



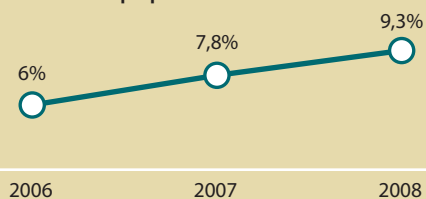
Процветание в сложной обстановке – банк «Eastern Bank Limited» решает проблему «отсутствия среднего звена» в Бангладеш

В 2005 году банковской отрасли Бангладеш пришлось столкнуться с политическими потрясениями, высокой инфляцией, повышением процентных ставок и последствиями доминирования государства и слаборазвитости финансового сектора. Не испугавшись возможности подобных проявлений в экономической среде, банк «Eastern Bank Limited» (EBL) воспринял отсутствие банков, которые занимались бы финансированием МСП, как шанс для своего роста и принял решение о создании отдела по банковскому обслуживанию таких предприятий.

Отдел по обслуживанию МСП заработал в EBL (постоянную поддержку которому оказывает IFC) в середине 2006 года; несмотря на углубление политического кризиса, поразившего в то время страну, банк открыл 12 центров по работе с МСП. EBL также вступил в партнерские отношения с зарубежной компанией по управлению инвестициями, создав впервые в истории страны совместный фонд прямых инвестиций, ориентированный, прежде всего, на работу с МСП. В 2007 году в разгар политических волнений, утраты доверия к торговле, природных катаклизмов и роста инфляции EBL продолжал двигаться в избранном направлении. Банк предложил новые виды кредитов и вкладов для МСП, открыл новые центры по работе с МСП и подготовил к введению в действие электронную систему обработки кредитов, которая позволяла сократить время обработки запросов МСП о предоставлении кредитов. Объем кредитов, которые EBL предоставил МСП, увеличился на 54 процента, вклады выросли почти вдвое, а доля просроченных активов сократилась наполовину.

В 2008 году EBL увеличил свой портфель кредитования МСП на 51 процент, а общую сумму доходов от работы с МСП — на 37 процентов. Кроме того, он увеличил до семи число предлагаемых продуктов, предназначенных специально для МСП, в том числе первого в истории страны кредита для женщин-предпринимательниц, работающих в сфере МСП. Продолжая расширять спектр банковского обслуживания МСП в Бангладеш, EBL дает вдохновляющий пример того, чего целеустремленные и творчески работающие банки могут добиться вопреки неблагоприятным условиям, если они исполнены решимости работать с сектором МСП.

Доля кредитного портфеля МСП в общем объеме банковских кредитов EBL быстро растет



необходимым для кредитования МСП, являются «уместными и благотворными»³⁵. Конечно, нормы пруденциального надзора играют важную роль в защите экономики от последствий чрезмерного риска.

Эти результаты обследования, однако, не отрицают того факта, что в некоторых странах правовые проблемы и проблемы регулирования стоят очень остро. Экономические условия (и барьеры на пути к получению финансирования) очень разнятся: в Южной Африке или Свазиленде отсутствуют требования к минимуму вклада при открытии предприятием текущего чекового счета, но, по сообщениям из Камеруна, в этой стране такой минимум составляет 700 долл. США, что выше, чем размер ВВП на душу населения³⁶. В большинстве развивающихся стран регулятивные барьеры или слабость правовых систем могут не быть сдерживающими факторами для банковского обслуживания МСП, однако правовые и политические институты в беднейших странах, возможно, ещё не достигли минимального уровня надежности³⁷. Эти факторы могут также ограничивать масштабы банковского обслуживания МСП в некоторых странах со средним уровнем дохода. Подавляющее большинство банков как в Колумбии, так и в Сербии сообщают, что как «регулирование», так и «правовая и договорная среда» представляют собой значительные (или еще более серьезные) препятствия для их работы с МСП³⁸.

Четвертая группа проблем, связанных с экономической средой, определяется не наличием конкретных барьеров, а отсутствием важного фактора, способствующего банковскому обслуживанию МСП, – инфраструктуры кредитной информации. При отсутствии достоверной финансовой отчетности информация о возможных заемщиках из числа МСП, предоставляемая кредитными бюро и бюро регистрации залогов, может помочь банкам принимать решения о предоставлении кредитов. По мнению МСП, им труднее получать кредиты в тех странах, где такой информации нет. На Рисунке 19 эта взаимосвязь показана на примере данных по 5000 МСП из 51 страны.

Поддержка правительствами мер по финансированию МСП

Признавая значимость сектора МСП, правительства проводят в жизнь ряд мер, призванных помочь МСП в получении доступа к банковскому обслуживанию. К числу таких мер относятся (1) изменение ныне существующих барьеров в нормативно-правовой сфере; (2) меры, способствующие активному развитию рынка финансирования МСП, и (3) мероприятия по непосредственному воздействию на рынок с целью дать толчок кредитованию МСП или активизировать его. Воздействие такой политики на экономическую среду, в которой осуществляется банковское обслуживание МСП, разнится в зависимости от положения в стране³⁹. Хотя некоторые меры, как представляется, оказываются действеннее других, единой схемы эффективной государственной поддержки сектора банковских услуг МСП не существует.

К числу реформ, содействующих доступу МСП к финансированию, может относиться выявление и ослабление препятствий в правовой и нормативной сфере, подобных тем,

о которых шла речь выше. В одной стране это может найти свое выражение в упрощении требований к отчетности или процессу официальной регистрации МСП. В другой это может означать снижение требований к размерам капитала МСП при их кредитовании, возможно, делая для этого исключения из международных нормативов, ориентированных на крупные кредиты⁴⁰.

Правительства могут также принимать меры по поддержке доступа МСП к банковскому обслуживанию путем предоставления государственных товаров и услуг для не полностью сформировавшихся рынков и при сбоях рыночного механизма. Это может оказаться полезным, особенно в странах, где трудно получить транспарентную информацию. Со стороны спроса правительства могут организовать обучение МСП методике подготовки финансовой отчетности. Со стороны предложения правительства могут заниматься созданием или поддержкой инфраструктуры сбора кредитной информации в стране, в том числе кредитных бюро и бюро регистрации залогов. Создание такого рода инфраструктуры эксперты считают важной задачей для правительства любой страны. В пользу этой точки зрения говорит и позитивное воздействие бюро регистрации залогов на доступность финансирования⁴¹.

Менее очевидно обстоят дела с мероприятиями, осуществляемыми государством непосредственно на рынке банковских услуг, однако большинство правительств, как представляется, осуществляют такое вмешательство в той или иной форме⁴². К числу таких форм может относиться прямое кредитование через государственные учреждения и посредством целевых кредитных программ, когда правительство предоставляет банку средства специально для кредитования МСП. Идея подобного вмешательства могла зародиться на слаборазвитых рынках, где банки ранее не проявляли интереса к МСП. По мере того, как банки устремляют свой взор на МСП как на доходный сектор, подобное государственное вмешательство чревато риском формирования рыночных диспропорций и проявления непредвиденных последствий⁴³. Очень распространенной формой вмешательства стали кредитные гарантии, когда правительство берет на себя часть кредитного риска при кредитовании МСП, однако изучение эффективности таких программ дало противоречивые результаты⁴⁴.

Хотя существуют различные мнения относительно действенности принимаемых правительствами мер, сами банки, как представляется, поддерживают многие из такого рода мер, особенно те, которые позволяют улучшить управление рисками. Например, почти 70 процентов банков, участвовавших в обследовании «Банковское финансирование МСП в различных регионах мира», отметили, что деятельность кредитных бюро в их странах упрощает кредитование МСП⁴⁵. Это показывает, во-первых, что правительства принимают меры по смягчению некоторых препятствий на пути банковского обслуживания МСП, а во-вторых – что банки с одобрением относятся к таким мерам. Однако в каждой стране складываются особые условия, и, хотя правительства могут проводить встречающие поддержку и благотворные мероприятия, оценку каждому из них следует давать отдельно.

Проблемы и подходы в банковской цепочке создания стоимости



В банковском обслуживании МСП есть много сложных проблем. Для понимания подходов к решению каждой из них полезно проанализировать эти проблемы в том контексте, в котором они возникают. Основой для такого детализированного анализа служит банковская «цепочка создания стоимости», или цепочка деятельности. Приведенная на Рисунке 20 цепочка создания стоимости упрощает анализ проблем банковского обслуживания рынка МСП. Для каждого звена цепочки создания стоимости дается описание как проблем, так и примеров эффективной банковской практики и шагов на пути к совершенству, которые делают ведущие банки. Важнейший сквозной компонент цепочки создания стоимости в рамках банковского обслуживания МСП представляет собой управление рисками и, в первую очередь, управление кредитным риском.

Анализ пяти звеньев цепочки создания стоимости позволяет сделать следующие выводы: (1) крайне важно понимать, что происходит на рынке: такое понимание – это основа, дающая возможность удовлетворять уникальные потребности МСП; (2) нельзя недооценивать некредитные продукты, поскольку они могут дать больше прибыли, нежели кредиты МСП; (3) текущий кредитный портфель банка является важнейшим потенциальным источником новых направлений предпринимательской деятельности; (4) сегментация методов обслуживания – например, уровня управления отношениями с клиентами, – на всем протяжении цепочки создания стоимости может помочь банку сбалансировать обслуживание клиентов и операционные затраты; (5) системы ИТ – это только инструмент; действенное управление информацией предполагает понимание того, каким образом можно применять эти инструменты с наибольшей эффективностью.

Для рассмотрения вопроса о подходах, применяемых банками для решения проблемы обслуживания МСП, мы используем типовую схему банковской цепочки создания стоимости, состоящую из пяти отдельных звеньев и одной сквозной задачи. Пять звеньев банковской цепочки создания стоимости – это (1) понимание того, что происходит на рынке, (2) разработка продуктов и услуг, (3) привлечение и проверка клиентов, (4) обслуживание клиентов и (5) управление информацией и знаниями. Сквозным компонентом всех этих пяти этапов является постоянная и важнейшая задача – управление рисками. В каждом звене цепочки создания стоимости присутствуют действия и соображения, имеющие самое прямое отношение к сектору МСП. На Рисунке 20 представлен в сжатом виде обзор основных направлений деятельности в каждом звене банковской цепочки создания стоимости в контексте обслуживания МСП, т.е., «цепочка создания стоимости в ходе банковского обслуживания МСП».

Раздел 3.1 начинается с выделения основных моментов, которые следует учитывать при управлении рисками в каждом следующем звене цепочки создания стоимости, причем особое внимание уделяется управлению кредитным риском. В каждом из следующих пяти разделов (3.2–3.6) подробно рассматривается одно звено цепочки создания стоимости в ходе банковского обслуживания МСП. В этих разделах рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются банки, описываются методы работы банков на данном этапе и приводятся примеры того, как ведущие банки совершенствуют свои методы оказания банковских услуг МСП. В дополнение к рассмотрению данного вопроса, в Главе 4 подробнее рассказывается о том, какую стратегию могут использовать банки для выхода на рынок МСП. В начале этой главы объясняется, что представляет собой разработанная IFC система оценки возможностей работы с МСП – ЧЕКС. Эта система дает банкам возможность оценить свою операционную деятельность по стратегическим направлениям, которые могут соответствовать звеньям цепочки создания стоимости (см. раздел 4.1, Рисунок 39). Как показано в Главе 4, такая оценка – это первый шаг для определения круга возможностей на рынке банковского обслуживания МСП.

Рисунок 20: Основные направления деятельности в каждом из пяти звеньев в цепочке создания стоимости в ходе банковского обслуживания МСП



Управление риском

Управление риском всегда было одной из важнейших функций для банка, однако особую важность оно приобретает в рамках относительно нового направления деятельности, такого, как банковское обслуживание МСП, поскольку о путях смягчения рисков в данном секторе имеется меньше информации. Сами риски не уникальны: как и во всей сфере банковских услуг, они включают в себя кредитный, рыночный, стратегический и операционный риск. Однако сложность управления ими усугубляется ввиду того, что сами клиенты здесь меньше, частота транзакций, возможно, больше, а их стоимость – ниже. Следует выделить две основные категории риска: кредитный риск и риск чрезмерных затрат на обслуживание клиента.

Кредитный риск – это риск потери доходов и активов в случае просрочки с возвращением или невозврата займов или других кредитных продуктов. Это составляет серьезную проблему для банковского обслуживания МСП, поскольку, в отличие от крупных корпораций, МСП часто не в состоянии представить поддающуюся проверке финансовую информацию. В результате подобной нехватки информации большинство банковских кредитов, предоставляемых МСП, являются обеспеченными или, иными словами, требуют залога. Поскольку у МСП часто нет необходимого залога, это ограничивает размеры рынка. Банки развивающихся стран сообщают о том, что более 80 процентов кредитов предоставляются МСП под обеспечение⁴⁶. В результате банки, которые могут изыскать иные, не предполагающие залога, пути для управления кредитным риском, имеют потенциальные преимущества перед конкурентами при оказании услуг МСП.

Риск чрезмерных расходов проистекает из неуверенности банка относительно выбора наиболее действенной модели обслуживания МСП. Если для корпоративных клиентов характерно проведение небольшого количества транзакций на большие суммы, то МСП часто нужно больше транс-

акций меньшей стоимости. В этом МСП сходны с индивидуальными розничными клиентами, которые также совершают большее количество транзакций. При этом транзакции, проводимые МСП, могут предполагать гораздо большую степень взаимодействия с клиентами, нежели работа банков с индивидуальными клиентами, поскольку потребности МСП шире и разнообразнее. Управление риском чрезмерных расходов при оказании услуг означает управление перспективой получить больше транзакционных издержек при более узкой доходной базе.

Ведущие банки ищут способы управления обоими этими рисками посредством комплекса практических мер по управлению рисками, проводимых в отношении каждого звена цепочки создания стоимости в ходе банковского обслуживания МСП. Примеры подобной практики представлены на Рисунке 21. Об этих и других методах смягчения рисков речь идет и в следующих пяти разделах, посвященных пяти звеньям цепочки. Смягчение риска чрезмерных расходов при обслуживании МСП тесно связано подбором действенных и эффективных подходов к каждому звену цепочки создания стоимости, о чем будет сказано в последующих разделах. В заключительной части настоящего раздела будут приведены дополнительные данные об управлении кредитным риском.

Управление кредитным риском

В дискуссиях о банковском обслуживании МСП вопросам управления кредитным риском уделялось особое внимание, поскольку одним из главных препятствий для оказания услуг МСП является реальный или возможный риск неплатежеспособности. Кредитный риск касается только кредитования, которое представляет собой лишь одно из направлений банковского обслуживания МСП, и поэтому управление кредитным риском не является обособленным компонентом в цепочке создания стоимости в ходе банковского обслуживания МСП. Однако оно требует к себе

Рисунок 21: Общие подходы к управлению риском



особого внимания, поскольку эффективное управление кредитным риском может проложить пути к успешному обслуживанию новых рынков МСП.

На первом этапе цепочки создания стоимости, когда речь идет о том, чтобы *понять рынок МСП*, банки могут использовать исходные оценки для расчета величины рисков на рынках, на которые они намереваются выйти, и затем учесть эти показатели в будущих моделях ценообразования. Банки могут также в рамках прогнозирования рисков выявить на рынках МСП, обслуживанием которых они занимаются, факторы, содействующие успеху. Например, если МСП, о которых идет речь, в большой мере зависят от международной торговли, их способность возвращать кредиты может соотноситься с обменным курсом местной валюты.

Поэтому мониторинг колебаний валютного курса может способствовать прогнозированию рисков в отношении данных МСП. Наконец, собирая и анализируя информацию о рынке, банки могут распределять МСП по группам в соответствии с профилем рисков и соответствующим образом выстраивать свои подходы к различным группам.

Что касается второго звена цепочки создания стоимости – «Разработка продуктов и услуг», – то банк может управлять риском путем создания моделей прибыльности для конкретных продуктов. Эти модели помогают банкам измерять потенциальную прибыльность портфеля МСП и определять, какие продукты и какая структура ценообразования позволят получить эти доходы. В сочетании с возможностью эффективного проведения оценки заемщиков это

позволяет устанавливать цены на продукты с учетом рисков. Модель прибыльности прольёт свет и на роль некредитных продуктов. Одно из самых распространенных заблуждений кредиторов – это то, что клиентскую базу МСП следует наращивать путем увеличения количества и стоимости кредитных продуктов. На самом деле, увеличение объема продаж некредитных продуктов позволяет увеличить прибыли и снизить риски, рассчитываемые в процентах от доходов, которые приносит банковское обслуживание МСП.

На этой стадии разработки продуктов и услуг банк может также управлять риском за счет применения инновационных подходов к залогу. Кредитование МСП – это не всегда кредитование на основе движения наличности. В качестве стимула для возвращения кредита или как вознаграждение в случае неплатежеспособности заемщика часто необходимы залоговые. Однако инновационные подходы к залоговому, например, согласие на принятие в залог дебиторской задолженности взамен наличности может позволить банку управлять кредитным риском, не выдвигая при этом предварительных условий, которые ограничивали бы приток потенциальных клиентов.

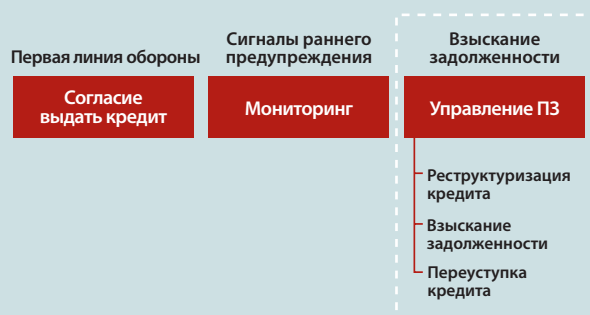
Однако, с залогом или без него, для управления кредитным риском в отношении третьего звена цепочки создания стоимости – «Привлечение и проверка клиентов» – требуется эффективная оценка платежеспособности заемщика. Такая эффективная оценка предполагает проведение тщательного анализа риска в отношении потенциальных заемщиков. Для этого необходимо разобраться в бизнес-факторах, особенно в генерировании денежного потока и вероятности невыполнения заемщиком своих обязательств. Этот процесс можно упростить, так что оценка платежеспособности заемщика не будет чрезмерно дорогостоящей. Методы, применяемые в отношении массового рынка, часто эффективны и для малых предприятий и позволяют сэкономить время за счет сочетания децентрализованных контактов с клиентами с централизованным контролем за процессом принятия кредитных решений. Зачастую большую пользу здесь приносит автоматизация процесса оценки заемщиков. Внутренние механизмы рейтинга и оценки можно создавать на основе банковских данных, и это позволит повысить достоверность и эффективность скрининга. В то же время, поскольку проблемой является неполнота информации, специалисты, проводящие оценку платежеспособности заемщика, должны также уметь пользоваться неформальными источниками информации и сопоставлять их.

Что касается четвертого звена цепочки создания стоимости – «Обслуживание клиентов из числа МСП», – то важнейший аспект управления кредитным риском заключается в том, чтобы своевременно разбираться с проблемными кредитами, пока они не превратились в безнадежные долги. Заблаговременная работа с проблемными кредитами – это то, что зачастую определяет разницу между доходным и убыточным портфелями активов. Сюда относится умение быстро реагировать на появление просроченной задолженности, как можно дольше поддерживать хорошие деловые отношения с клиентами, а также минимизировать убытки в тех случаях, когда их невозможно избежать. Будучи последней линией обороны в управлении кредитным риском на уровне индивидуальных кредитов (Рисунок 22), управление просроченной задолженностью определяется способностью банковских информационных систем выявлять сигналы раннего предупреждения. Эффективность управления плохими долгами оказывает большое влияние на итоговые показатели деятельности банка, поскольку один списанный кредит, как правило, ведет к потере таких сумм, которые дает множество аккуратно возвращенных кредитов. Главным в такого рода управлении кредитным риском является отношение к получению списанных долгов не как к юридическому бремени, но как к упреждающей функции поддержания отношений с клиентами.

Мероприятия, проводимые банком в отношении пятого звена цепочки создания стоимости – «Управление информацией и знаниями», – помогают в управлении кредитным риском на других этапах. Важная функция на пятом этапе – это мониторинг кредитного портфеля, предполагающий, в числе прочего, использование собранной информации по кредитным портфелям МСП для выявления ранних предупредительных сигналов в отношении просроченных кредитов, а также принятие заблаговременных мер по исправлению ситуации. Как и отдельные стадии процесса оценки платежеспособности заемщика, мониторинг кредитного портфеля может быть автоматизирован, что повысит его эффективность. Еще одна задача по управлению риском на этапе «Управления информацией и знаниями» – это анализ данных портфеля в целях разработки и уточнения централизованных процедур и моделей оценки заемщиков. Внутренние механизмы рейтинга и скоринга обеспечивают последовательность и объективность оценки риска. Удачные механизмы обеспечивают учет деталей, объективность (не допуская таких субъективных критериев, как «качество управления») и отрегулированы с учетом рассчитанной вероятности дефолта.

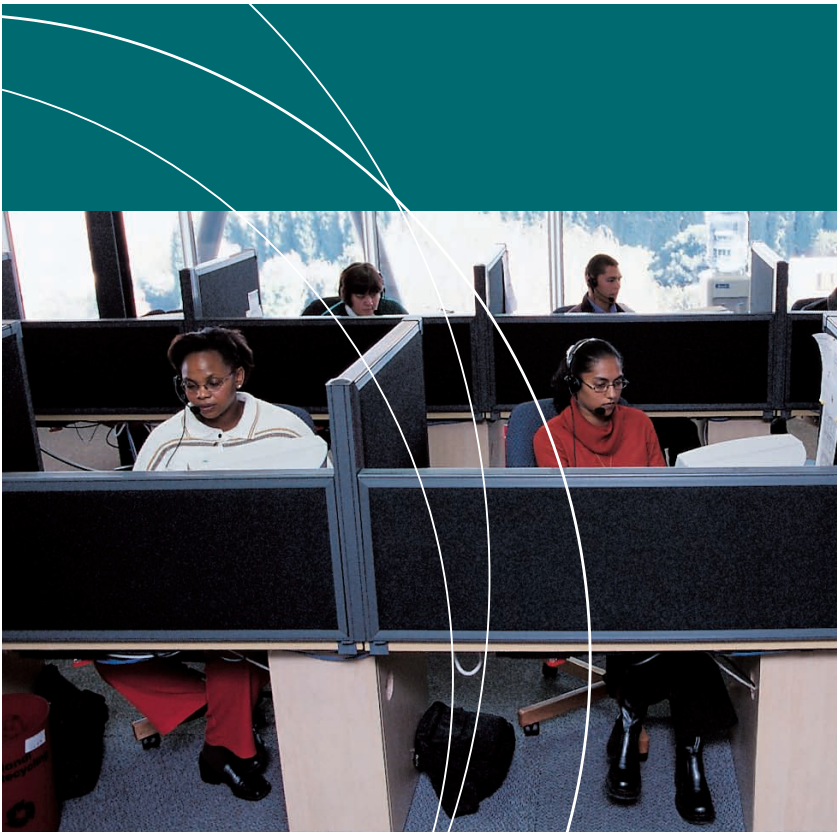
Рассмотрев в ходе анализа вопросов управления кредитным риском каждое из пяти звеньев цепочки создания стоимости, имеет смысл сделать шаг назад и подробнее рассмотреть каждое из этих звеньев.

Рисунок 22: Важность управления просроченной задолженностью как последняя линия обороны



Понять рынок МСП

Чтобы быть в состоянии увеличивать число своих клиентов, банк должен руководствоваться спросом, т.е., учитывать потребности и предпочтения своих клиентов. Малые и средние предприятия отличаются и от крупных компаний, и от индивидуальных клиентов как своими потребностями и предпочтениями, так и тем, с чем может быть сопряжено их обслуживание. Поскольку то, что в одной ситуации рассматривается как малое предприятие, может в другой



считаться относительно крупной корпорацией, для реального понимания рынка необходима точность в определениях. Например, один банк, планировавший заниматься обслуживанием МСП в Восточной Европе, проводя первоначальное изучение рынка, обнаружил, что в самом банке существуют разногласия относительно того, что именно считать МСП и, соответственно, как определять их потребности. Прежде чем пытаться определить пути удовлетворения спроса со стороны МСП, банк вынужден был сделать шаг назад и прийти к согласию по вопросу о способах определения рынка. После этого он смог сосредоточить усилия на восполнении пробелов в информации относительно спроса со стороны МСП.

Даже если существует четкое определение рынка МСП и их потребностей, может потребоваться дальнейшая сегментация предприятий, образующих этот рынок. Соответственно, перед банком встает еще одна задача – выяснить, каким образом (по каким показателям) и где (по каким пороговым значениям) можно разбивать рынок МСП на сегменты. К числу показателей могут относиться объем годовых продаж, отрасль производства или этап роста. Пороговые значения в этом случае – это категориальные значения, позволяющие распределять МСП в соответствии с показателями, например, число лет работы предприятия, которое позволяло бы отнести его к стадии «зрелого» роста.

Сегментация сектора МСП важна, поскольку разные клиенты из числа МСП предъявляют разные запросы к банковским услугам и по-разному реагируют на одни и те же применяемые банками подходы. Например, по мнению банка «Standard



Пришедший первым получает преимущество: банк «Muscat» выходит в Омане на рынок МСП, ранее не работавших с банками

«Мы увидели, что в Омане никто не пытается кредитовать МСП, и сказали себе: «Почему бы нам не стать первыми?»»

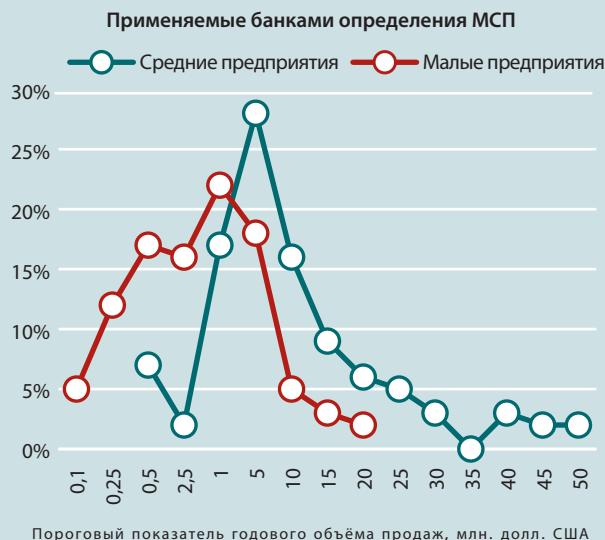
К 2006 году банк «Muscat» контролировал 40-45 процентов рынка коммерческих банковских услуг Омана, однако его руководство заметило, что никто не работает с сектором МСП. Небольшой портфель кредитов, выданных МСП самим банком, давал очень слабые результаты. Перед банком встал вопрос: «Чего мы хотим: уйти с этого рынка или научиться работать на нем и зарабатывать деньги?». Ухватившись за возможность стать первым в стране банком, оказывающим услуги МСП, банк «Muscat» выбрал второе.

В банке «Muscat» понимали, что необходимо больше узнать об этом секторе, и поэтому начали знакомиться с имеющимися материалами о данном рынке, в том числе с проведенным Всемирным банком исследованием, и определили величину потенциальной клиентской базы – 15-20 тыс. МСП, а также выяснили, что круг конкурентов ограничивается компаниями, производящими оборудование и сдающими его в лизинг. Банк обратился в IFC с просьбой об инвестициях и консультационной поддержке, в том числе о помощи в проведении обследования рынка и разработке стратегии. Кроме того, банк «Muscat» командировал группу сотрудников для изучения деятельности европейских банков, занимающих лидирующие позиции в работе с МСП. На основании полученных данных банк реструктурировал свою операционную деятельность, подразделив все кредитование на программное кредитование, в рамках которого МСП меньшего размера получают высокоструктурированные продукты, и финансирование МСП, когда более крупным по размерам МСП предоставляются услуги, учитывающие их индивидуальные запросы. В настоящее время банк реорганизует свои системы управления взаимодействием с клиентами и управленческой информации, чтобы быть в состоянии использовать имеющуюся информацию о текущем кредитном портфеле для увеличения объема продаж и для разработки собственных моделей оценки заемщиков.

За два года банк «Muscat» резко нарастил объемы кредитов, вкладов и число клиентов в сегменте МСП



Рисунок 23: Диапазон пороговых показателей объема продаж, применяемых банками для определения МСП, весьма широк



Источник: Beck et al (2008) *Around the World survey*; каждая точка на графике показывает долю банков (в процентах), установленный которыми максимальный порог продаж попадает в интервал между данной и предыдущей категориями, указанными на оси x.

Рисунок 24: Обычно банки настроены на обслуживание МСП как единого сегмента



Источник: Beck et al (2008) *Around the World survey*

* Отдельная структура может обслуживать либо только малые предприятия, либо только средние, либо и малые, и средние предприятия одновременно. Источник: Beck et al (2008) *Around the World survey*

Chartered Bank», он может с прибылью для себя предлагать «более рискованные» кредитные продукты предприятиям, проработавшим в данной сфере в течение определенного периода времени. Однако не существует универсального практического метода, по которому следует подразделять клиентов из числа МСП, или даже по каким показателям можно проводить такое различие. Для некоторых стран при определении степени рискованности кредита стадия роста может иметь меньшее значение, нежели отрасль, в которой работает МСП. Банки должны, с учетом своего целевого рынка и организационных возможностей, опытным путем разбираться, какие именно характеристики наиболее значимы для сегментации МСП.

Подходы

Информация относительно МСП в большинстве развивающихся стран может быть неполной или недостоверной. В этих случаях для того, чтобы понять, что собой представляет рынок МСП, банки сначала вырабатывают для себя четкое определение МСП, затем собирают информацию и изучают ее. Самые элементарные методы определения МСП предполагают использование такого показателя, как объем полученных банковских кредитов, однако это может быть неудачным показателем размера предприятия (и подходов к его обслуживанию). Вместо этого большинство банков каким-либо образом учитывают размеры активов или объемы продаж предприятия, причем, судя по их сообщениям, разброс пороговых величин здесь достаточно велик. Например, некоторые

банки относят к категории малых предприятия с объемом годовых продаж менее 100 000 долл. США, тогда как другие используют пороговые показатели до 20 млн. долл. США (Рисунок 23).

Более важным, нежели точные критерии, является то, в какой степени определение МСП помогает банкам структурировать свои подходы к оказанию услуг таким предприятиям. Большинство банков – среди 91 участника обследования «Банковское финансирование МСП в различных регионах мира» их набралось 90 процентов – сообщают о том, что они обслуживают, по крайней мере, часть своего рынка МСП отдельно от других клиентов (Рисунок 24). Однако относительно немногие банки занимаются сегментированием своих клиентов из числа МСП и обслуживанием этих сегментов с учетом конкретных нужд каждого.

Ведущие банки усматривают существенные преимущества в том, чтобы использовать различные бизнес-модели в отношении различных сегментов рынка МСП. Например, обслуживание рынка средних предприятий может быть сходным с подходом к банковскому обслуживанию корпораций, модифицированному с учетом особых потребностей средних предприятий. С другой стороны, подходы к обслуживанию сегмента малых предприятий часто имеют много общего с подходами к обслуживанию массового рынка, применяемыми при работе банков с индивидуальными клиентами.

Тот факт, что разбивка клиентов из числа МСП на сегменты происходит лишь в отдельных случаях, наводит на мысль,

что большинство банков располагает относительно небольшими массивами информации о характере рынка. Это согласуется и с тем, что эта отрасль относительно молода, и большинство банков лишь недавно начало разрабатывать конкретные стратегии оказания услуг МСП. В ходе проведенного IFC в 2007 году исследования «Анализ эффективности практики банковского обслуживания МСП в странах ОЭСР и на развивающихся рынках» даже ведущие банки, как правило, сообщали, что используемая ими ныне модель работы с МСП возникла не ранее двух лет назад.

В силу отсутствия данных институционального характера, равно как и ввиду сложностей с получением достоверной информации по МСП, банкам необходимо проявлять творческий подход в своих попытках понять, что собой представляет данный сектор. Возможно, для начала им надо провести предварительное изучение вопроса путем обследований рынка или непосредственного наблюдения и взаимодействия с МСП на месте их работы. Они могут также изучить потенциально важные данные о своих текущих портфелях. Возможно, владельцы МСП уже были их клиентами в качестве физических лиц и имеют в банке свою кредитную историю, или же МСП могут быть участниками системы снабжения более крупных корпоративных клиентов банка. На деле, некоторые банки сочли для себя полезным разбить своих клиентов из числа МСП на группы в соответствии с тем, поставщиками кого из их корпоративных клиентов они являются.

Шаги на пути к совершенству

Эксперты по банковскому обслуживанию МСП говорят о важности отхода от традиционной банковской практики при обслуживании сектора МСП. Для того, чтобы такой переход стал успешным, необходимо четко понимать, что собой представляет рынок МСП. Некоторые банки уже показывают здесь отличные результаты. Хотя среди них преобладают крупные банки, их опыт может быть применен банками любых размеров.

Как правило, в банках, добившихся наибольших успехов в банковском обслуживании МСП, этот сектор находится в фокусе внимания руководящих работников самого высшего уровня. Если высшее руководство говорит о стратегической важности сектора МСП, банки тем самым могут оправдать выделение средств на то, чтобы лучше понять этот рынок. Например, банк «ICICI Bank» (подробнее речь о нем пойдет в следующем разделе) пришел к выводу, что в будущем МСП будет принадлежать основополагающая роль в экономике Индии и в бизнесе самого банка. Проявив стратегический подход, банк создал особый отдел, в задачу которого входит оказание банковских услуг МСП, а затем вложил большие средства в то, чтобы разобратся с положением дел в отраслях, где наиболее широко представлены МСП. Рассмотрев 165 отраслей, банк отобрал 12 важнейших для страны в целом. Затем «ICICI Bank» занялся разработкой подходов к оказанию услуг МСП, действующим в этих отраслях.

Когда банк «Wells Fargo» (речь о нем также пойдет ниже) принял решение сосредоточить внимание на обслуживании малого бизнеса в США, он начал с тщательного изучения своего нынешнего портфеля. Хотя, возможно, это и замедлило на первых стадиях увеличение его портфеля клиентов из среды малого бизнеса, знания, накопленные в результате такого тщательного изучения своих клиентов, помогли заложить основы для основанной на фактических данных



Оказание услуг сектору МСП, возглавляемых женщинами: банк «Access Bank Plc», Нигерия

«Успешная работа на рынке МСП, возглавляемых женщинами, играет ключевую роль в решении задач, которые стоят перед нашей розничной торговлей и малым бизнесом».

Важное и часто недооцениваемое место на рынке банковского обслуживания МСП играют МСП, возглавляемые женщинами-предпринимательницами. Повсюду в мире женщины активно начинают и развивают свой бизнес; МСП под руководством женщин составляют, по некоторым оценкам, не менее 38 процентов всех зарегистрированных малых и средних предприятий. Хотя женщины активно работают в МСП по всему миру и особенно в развивающихся странах, их вклад часто остается незамеченным из-за ограниченности данных об этом сегменте рынка.

В 2005 году ведущий африканский банк со штаб-квартирой в Нигерии – «Access Bank Plc» – осознал, что, чтобы сохранить свои лидирующие позиции, ему необходимо выделить себя на фоне своих конкурентов. С помощью IFC «Access Bank» обратился к рынку МСП, возглавляемых женщинами, усмотрев в нем возможность расширить свою стратегию работы с МСП и розничной торговлей и выделиться из ряда других банков.

IFC предоставила банку в 2006 году кредит на сумму 15 млн. долл. США, что позволило ему увеличить свои кредитные линии для женщин-предпринимательниц в секторе МСП. Кроме того, консультации IFC помогли превратить «Access Bank» в Нигерии в «банк, который выбирают женщины». Эксперты IFC совместно с сотрудниками банка занимались разработкой и реализацией стратегии привлечения и выделения сегмента женщин-предпринимательниц на рынке МСП, а также подготовкой продуктов с учетом тех проблем, с которыми обычно сталкиваются женщины, пытающиеся получить кредит.

По состоянию на июнь 2009 года «Access Bank» открыл более 1300 новых счетов и предоставил женщинам-предпринимательницам кредиты на общую сумму свыше 33 млн. долл. США, причем средний размер одного кредита составлял 98 000 долл. США. Более 650 женщин изучали навыки предпринимательской деятельности и управления. Банк укрепил свою репутацию на рынке и получил ряд наград, отметивших его инновационные подходы к работе с женщинами на рынке, в том числе премию «Африканский банкир» в 2007 году и премию Всемирного банковского альянса «Самому инновационному банку» в 2008 году. Благодаря этой программе банк завоевывает ключевые позиции в динамичном и быстро растущем секторе МСП в Нигерии. Успех программы послужил стимулом к её повторению в других странах Африки, по мере открытия в них филиалов банка.

Рисунок 25: Понимание рынка ведущими банками нашло свое отражение в сегментации рынка МСП



Источник: IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

бизнес-модели обслуживания той части спектра МСП в США, где сосредоточены самые малые предприятия. Эта модель – одна из причин, по которой банк «Wells Fargo» сегодня является крупнейшим в стране кредитором малого бизнеса.

Банки, в которых обслуживанию сектора МСП придается приоритетное значение, также стремятся сохранить свое понимание рынка. Поняв, что МСП играют ключевую роль в повышении общих доходов бизнеса, один из западноафриканских банков взял за правило проводить в конце каждого года оценку рынка, чтобы выявить новые возможности и попытаться реализовать их. Оценка рынка – это, на деле, один из ключевых шагов, которые может сделать банк для того, чтобы лучше понять рынок. Процесс проведения такой оценки и, в том числе, подробные указания о том, какая именно информация требуется, даны ниже в разделе 4.3.

Постоянная готовность ведущих банков отслеживать ситуацию на рынке нашла свое отражение в их гораздо большей склонности работать с МСП, подразделяя этот контингент на ряд сегментов. Большинство из 11 ведущих банков, работу которых IFC изучала в 2007 году («Анализ эффективности практики банковского обслуживания МСП в странах ОЭСР и на развивающихся рынках»), фактически, делят МСП на три сегмента, исходя из их размеров или приносимой банку прибыли. Лишь три банка рассматривают сектор МСП как единый сегмент (Рисунок 25). Еще несколько банков разработали другие приемлемые методы сегментации рынка, например, исходя из работы в отрасли, которая, по оценкам, имеет высокий потенциал.

Разработка продуктов и услуг

Предложение банком товаров и услуг включает в себя, помимо прочего, кредитные, сберегательные и операционные продукты. Широта предложения важна, поскольку она, привлекая новых клиентов или расширяя рамки хозяйственной деятельности нынешних, влияет, тем самым, на долю банка на рынке МСП. Характер продуктов и услуг также воздействует на

прибыльность работы на рынке МСП. Наконец, эффективная разработка продуктов может повлиять и на размер самого рынка, для которого эти продукты предназначены, поскольку банк получает, таким образом, возможность работать с клиентами, которые в ином случае не были бы заинтересованы в подобном сотрудничестве или не могли бы выполнить требования, необходимые для получения услуг.

При разработке предложений по продуктам и услугам для клиентов из числа МСП возникают три основных проблемы. Первая из них состоит в том, чтобы разработать набор продуктов, связанных друг с другом таким образом, чтобы это убедило клиента из числа МСП, имеющего возможность работать с различными учреждениями, вести все свои дела с одним из них. Продукты и пакеты услуг, повышающие «долю банка в кошельке клиента» и отвечающие разнообразным нуждам клиента, помогают банку формировать портфель приносящих большую прибыль и лояльных клиентов.

Вторая проблема состоит в том, чтобы обеспечить прибыльность всех предложений, осознавая при этом, что конкретные данные по МСП собирать сложно, особенно на уровне продуктов. Решение этой задачи осложняется также тем, что один продукт может и не стать надежной гарантией для всей прочей деятельности банка по оказанию услуг МСП. Кроме того, если доходы от конкретного продукта проследить несложно, то выделение конкретных статей затрат на его создание и предоставление может быть сопряжено с определенными трудностями.

Проведение такой оценки еще более усложняется в том случае, если информация по портфелю МСП отражает лишь часть предлагаемых продуктов. Например, по мнению одного банка, оказывающего услуги МСП на Ближнем Востоке, оценить прибыльность такой работы сложно, поскольку централизованные данные имеются лишь по кредитным продуктам, тогда как прибыльность некредитных продуктов измерялась лишь на уровне отделения банка, и МСП при этом зачастую не выделялись. Еще один банк отмечает, что «примерно 44 процента дохода, получаемого от новых клиентов из сферы малого бизнеса, было отнесено на счет других подразделений нашего банка»⁴⁷. По результатам обследований банков в Аргентине и Чили выяснилось, что «почти половина банков не отслеживают..., какую долю прибыли им приносят управление вкладами / счетами, кредиты и другие трансакции, а также платные услуги, предоставляемые МСП»⁴⁸.

Третья проблема разработки предложений по продуктам и услугам заключается в том, чтобы правильно соблюсти баланс между увеличением предложения с целью завоевания более широкого рынка и осознанием ограниченности возможностей банка. В первую очередь это касается кредитных продуктов, когда вновь разработанные продукты могут открыть доступ к финансированию для МСП, которые, например, не могут предоставить залог в традиционной форме. Новые средства обеспечения кредитов или новые способы предоставления кредитов без залога могут увеличить размер рынка за счет удовлетворения значительного неудовлетворенного спроса со стороны МСП, не способных предоставить обеспечение, а также за счет стимулирования роста МСП, являющихся клиентами банка. Однако при разработке новых кредитных продуктов, в том числе, когда речь идет об установлении цен на них, о договорах и о системе мониторинга, необходимо учитывать итоги скрупулезной оценки затрат и рисков, возникающих при предложении этих продуктов.

Подходы

Разрабатывая эффективное предложение продуктов, можно, для начала, постараться разобраться в том, какого рода продукты и услуги банк в состоянии предложить. Хотя основное, что предлагает банк, – это кредиты, способы, которыми банк может удовлетворить потребности МСП, выходят далеко за рамки кредитования. На Рисунке 26 показаны некоторые банковские продукты и услуги, которыми пользуются МСП. Хотя это – данные по Латинской Америке, они дают представление о продуктах, которые существуют в самых разных регионах мира. Из рисунка видно, что чаще всего МСП пользуются текущими или сберегательными счетами, что многие из них обращаются в банк для совершения платежей и получения других транзакционных услуг, и что само финансирование может происходить, помимо обычных кредитов, во многих других формах. Продукты, приведенные в этом перечне, соответствуют тем, которые банки разных стран мира могут предложить МСП, хотя список потенциальных предложений этим не исчерпывается, поскольку сюда не включены такие продукты, как консалтинговые услуги, получающие все большее распространение, или лишь недавно возникшее финансирование за счёт выпуска акций.

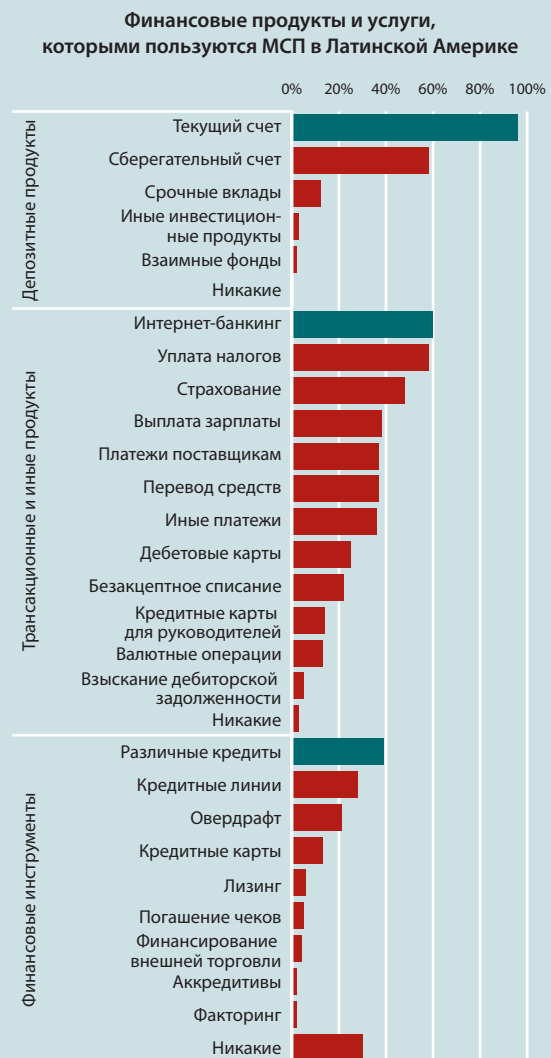
О депозитных и транзакционных продуктах следует сказать отдельно, потому что зачастую, несмотря на спрос со стороны МСП, на них не обращают достаточного внимания. Обычно предлагаемые банками депозитные продукты разработаны без учета потребностей МСП и предполагают стандартный набор текущих и срочных депозитных счетов. Спектр транзакционных продуктов также ограничен, поскольку банки традиционно считали их низкоприбыльными и потому менее привлекательными. Однако технологические сдвиги, такие, как банковское обслуживание через Интернет, электронные расчеты и управление документооборотом, сделали транзакционные продукты банков более привлекательными для МСП, как правило, снижая при этом в среднесрочной перспективе затраты банков. Транзакционные продукты имеют особую ценность для МСП, которые реже, чем корпоративные клиенты, имеют возможность самостоятельно проводить выплату заработной платы, оплату поставок, налогов, расчёты с дебиторами и другие важнейшие транзакции.

Банки выяснили, что МСП с гораздо большей долей вероятности становятся лояльными клиентами в тех случаях, когда они чувствуют, что их потребности в полной мере осознаются и удовлетворяются⁵⁰. Соответственно, увеличение доли банка в кошельке клиента и лояльность клиентов во многих случаях зависят от увеличения числа продуктов, которыми пользуется каждый клиент из числа МСП. Банки могут использовать эту статистику в качестве ключевого показателя своей эффективности. Например, банк «Wells Fargo» поставил себе целью предоставлять по восемь продуктов каждому из клиентов в каждом из сегментов, с которыми он работает. Хотя во многом увеличение доли банка в кошельке клиента предполагает одновременное предложение клиенту нескольких услуг в качестве составной части стратегии привлечения и обслуживания клиентов (речь об этом пойдет ниже), немаловажную роль играет здесь и разработка предложений по продуктам. Для того, чтобы содействовать расширению и сохранению бизнеса своих клиентов из числа МСП, банки (1) разрабатывают широкий спектр продуктов, учитывающих разнообразные потребности МСП, и (2) учатся объединять продукты и услуги в пакеты.

Проведенный IFC в 2007 году анализ эффективности ведущих банков показал, что многие из них, начав с ограниченного пред-

Продукты и пакеты услуг, повышающие «долю банка в кошельке клиента» и отвечающие разнообразным нуждам клиента, помогают банку формировать портфель приносящих большую прибыль и лояльных клиентов.

Рисунок 26: Кредитные продукты представляют собой лишь один из многих способов, которыми банки могут удовлетворять потребности МСП



Источник: Обследования, проведенные консалтинговой фирмой FRS и упомянутые в работе de la Torre et al (2009a) *Bank involvement with SMEs*; анализ, проведенный Дальбергом⁴⁹

ложения продуктов, особенно малому бизнесу, затем, по мере того, как росло их понимание этого рынка, расширяли масштабы такого предложения (Рисунок 27). Кроме того, эти банки сообщили о том, что они планируют, реагируя на потребность со стороны МСП, выступать с предложением новых продуктов. На момент проведения исследования в среднем банки предлагали малому бизнесу по 18, а среднему – по 37 продуктов.

По данным того же исследования, банки стран ОЭСР сообщили о том, что они предоставляют каждому своему клиенту из числа МСП примерно по три кредитных и по три депозитных продукта, тогда как в развивающихся странах этот показатель составляет примерно по два продукта каждого типа⁵¹. Продавая продукты пакетами или наборами, некоторые банки обнаружили, что они могут использовать один продукт, удовлетворяющий самую насущную потребность, в качестве гарантии при продаже другого, например, когда кредит стимулирует МСП открыть депозитный счет в банке. Предложение продуктов пакетами учитывает также часто упоминаемое желание МСП свести к минимуму затраты времени на банковские операции.

Хотя пакетные предложения могут увеличить долю банка на рынке, их влияние на прибыльность определяется затратами на продукт и доходами от него. Многие банки ограничивают нехватка данных, однако ведущие банки занимаются сбором и анализом информации, необходимой им для оценки прибыльности всех предлагаемых ими МСП продуктов. Они сообщают, например, что доход от кредитных продуктов составляет лишь небольшую часть общего дохода, который приносят им их клиенты из числа МСП (Рисунок 28)⁵². Поскольку депозитные и трансакционные продукты зачастую могут предоставляться по более низким ценам, нежели кредиты, это объясняет, почему может иметь смысл предоставление дешевого кредита малому или среднему предприятию, если такой кредит увязан с другими, более прибыльными продуктами.

Перекрестное субсидирование такого рода – это один из способов, которыми банки могут увеличить масштабы рынка МСП, на котором они работают, и начать кредитование МСП,

которые ранее, возможно, не могли получить кредит. Еще один путь к увеличению доли банков на рынке – это внедрение новых технологий в свои кредитные предложения, в частности, направленных на решение проблемы залога.

Традиционно в тех случаях, когда имеющейся информации о платёжеспособности МСП было недостаточно, такие МСП не располагали обеспечением, необходимым для гарантирования кредитов. Это касалось, в первую очередь, развивающихся стран, в которых права собственности защищены слабо, и где к залогу могут предъявляться весьма высокие требования – например, банки в Сальвадоре обычно устанавливают соотношение между залогом и кредитом в 140 процентов и выше⁵³. Даже в случае, когда такой залог имеется, его использование может положить конец росту МСП, и это, в конечном итоге, сузит кредитный рынок.

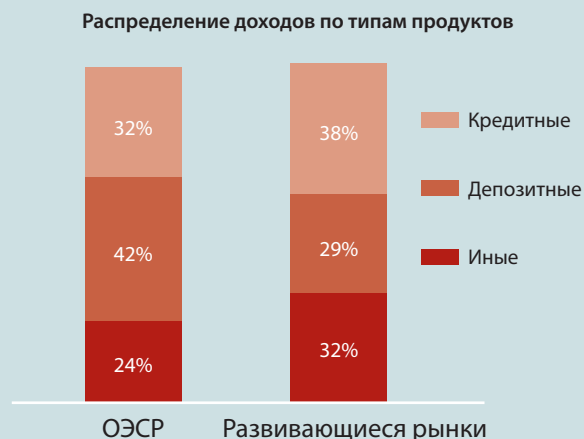
Для решения этой проблемы банки нашли новые подходы к кредитованию, используя для этого нетрадиционные, стимулирующие рост средства обеспечения кредитов. В простейшем случае это предполагает использование залога, напрямую привязанного к инвестициям или росту предприятия, например, передача оборудования в лизинг или кредитование под залог активов, когда в качестве обеспечения выступают ожидаемые поступления. Более сложный продукт – факторинг – вид торгового кредита, когда финансовое учреждение фактически приобретает права на ожидаемые поступления предприятия со скидкой, включающей в себя проценты и плату за обслуживание. Факторинг объединяет в себе кредитный и трансакционный продукт и позволяет МСП лучше управлять денежным потоком и передавать на внешний подряд финансовые функции. Этот метод особенно удобен для развивающихся стран, где слабость правовой среды снижает надежность применяемых в настоящее время кредитных договоров⁵⁴. В Таблице 3 подробно представлены эти и другие банковские технологии кредитования, выделенные исследователями при попытке описать структуру кредитования МСП, выходящего за рамки кредитования в рамках долгосрочных отношений с клиентами.

Рисунок 27: Ведущие банки увеличили предложение своих продуктов для МСП



Источник: IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

Рисунок 28: В ведущих банках, предоставляющих услуги МСП, прибыли от кредитов составляют небольшую часть доходов банка



Источник: IFC (2007), цит. no de la Torre et al (2009a) *Bank involvement with SMEs*; В совокупности процентные доли составляют менее 100 процентов, поскольку часть опрошенных не дала ответов

Таблица 3: Технологии кредитования

Технология	Источник информации	Политика отбора и привлечения клиентов	Структура договора	Механизмы мониторинга
Оценка кредитоспособности малого бизнеса	Объективная информация (результаты обработки данных) о предприятии	На основании показателей МСП в статистической модели	Залога не требуется, более высокие процентные ставки	Наблюдение за своевременным погашением кредита
Кредитование на основе финансовой отчетности	Финансовые отчеты, прошедшие аудиторскую проверку	Исходя из величины (и достоверности) финансовых коэффициентов МСП	Договоры могут быть разными, но основной источник возврата кредита — будущая выручка	Постоянный анализ финансовых отчетов
Кредитование на основе долгосрочных отношений с клиентами	Собранная в течение определенного промежутка «субъективная» информация о МСП, его владельце и месте расположения	Прежде всего, исходя из решения или рекомендаций специалиста, оформляющего кредиты	Различные варианты структуры	Постоянное наблюдение за результатами деятельности предприятия, относящимися ко всем направлениям его взаимодействия с банком
Факторинг	Обеспечение: дебиторская задолженность	Исходя из качества клиентов предприятия	Факторинговая компания приобретает полные права на дебиторскую задолженность, таким образом, принимая на себя обслуживание кредита и взыскание долгов	Дебиторская задолженность принадлежит кредитору
Кредитование под залог активов	Обеспечение: ожидаемые поступления или материально-производственные запасы	Исходя из размера обеспечения	Факторинговая компания приобретает полные права на дебиторскую задолженность, таким образом, принимая на себя обслуживание кредита и взыскание долгов	Проблематичны, поскольку стоимость активов необходимо регулярно пересматривать
Лизинг	Стоимость предоставленных в лизинг активов	Исходя из стоимости активов	Лизингодатель приобретает имущество и сдает его в аренду заемщику, который по окончании срока лизинга часто может приобрести это имущество	Наблюдение за своевременным погашением кредита
Кредитование под залог основного капитала	Стоимость залога: недвижимость, оборудование	Исходя из оцененной рыночной стоимости актива и коэффициентов покрытия, измеряющих способность МСП обслуживать долг	Стоимость залога (актива) превышает 100 процентов кредита на весь протяжении периода его погашения; право ареста имущества не позволяет заемщику продавать активы	Наблюдение за своевременным погашением кредита

Больше вероятность получения залога или его размер

Источник: Berger and Udell (2006) «A more complete conceptual framework for SME finance»

Даже в том случае, если новая технология кредитования может увеличить размеры доступного рынка, банкам необходимо проводить оценку рисков и затрат на использование этой технологии. Например, факторинг может быть эффективным решением лишь в том случае, если клиенты МСП обычно платят по своим счетам, и если сам банк обладает необходимыми навыками эффективного проведения операций по взысканию задолженности. Аналогичным образом, расходы на мониторинг активов, используемых при кредитовании под залог активов, могут сделать такое кредитование невыгодным для некрупных клиентов.

Таким образом, для многих банков эффективная разработка продуктов предполагает, в числе прочего, соответствующую стандартизацию. Банкам необходимо уравнивать спрос со стороны МСП на «подходящие» им продукты с расходами

на их предоставление. Например, банки часто считают рентабельным предоставлять предприятиям определенного размера фиксированный набор высокоструктурированных, стандартизованных кредитных продуктов. Помимо ограничения видов предоставляемых кредитов, некоторые банки стандартизируют и условия кредитования, например, срок погашения, максимальный размер и требуемый залог, равно как и процентные ставки, сборы и комиссионные. Чтобы еще больше сократить сроки предоставления таких кредитных продуктов, банки могут прилагать к ним перечень критериев, по которым принимается решение о выдаче МСП таких кредитов.

Стандартизация дает банкам возможность предлагать МСП ряд продуктов, сложных по своей оригинальной структуре, например, учитывающих различные стадии развития МСП,



однако негибких и поэтому эффективных в применении. Хотя при обслуживании предприятий среднего размера банки меньше прибегают к стандартизации, большинство из них заявляют о том, что возможность маневра при этом по-прежнему ограничена⁵⁵.

Шаги на пути к совершенству

Банки, стремящиеся к совершенству при разработке продуктов и услуг для МСП, придерживаются разных подходов, однако, как представляется, в их позициях много сходного. В частности, они, как правило, придерживаются целостного подхода к роли банков в удовлетворении нужд клиентов из числа МСП, понимая, что кредитование – это лишь верхушка айсберга, если говорить о том, что банк может предложить вообще. Один из ведущих австралийских банков, оказывающих услуги МСП, удачно применил этот подход в своей модели «совокупной ценности клиента», с помощью которой он оценивает и может измерить совокупную ценность своих взаимоотношений с клиентом из числа МСП с учетом всех приобретаемых им продуктов и услуг. Аналогичным образом, индийский банк «ICICI Bank» упоминает о «совокупной ценности взаимоотношений», ведя речь о продуктах и услугах, предлагаемых им сектору МСП.

Ведущие банки, придерживающиеся подобных подходов, вкладывают средства в изучение потребностей как нынешних, так и потенциальных своих клиентов из числа МСП. При этом может проводиться анализ того, какие из ныне существующих продуктов пользуются наибольшей популярностью среди клиентов, входящих в разные сегменты, чтобы банк мог предлагать необходимые продукты и другим клиентам в этом же сегменте. Изучив потребности МСП, эффективно работающие банки могут разрабатывать и быстро выводить на рынок новые продукты. Особенно быстро реаги-

рующие на спрос банки готовы разрабатывать новые продукты даже в тех случаях, когда эти продукты выходят за рамки традиционно предлагаемых банками МСП. Один из подобных примеров – это переход банка «ICICI Bank» к инвестированию в акционерный капитал предприятий. Другой пример – предлагаемый сегодня некоторыми банками МСП новый финансовый продукт: финансирование под поставки. Такое финансирование аналогично факторингу в том смысле, что источником погашения кредита банку являются поступления от клиента МСП, являющегося, в свою очередь, клиентом банка. Однако в этом случае банки осуществляют предварительное, предпоставочное финансирование, позволяющее МСП выполнить полученные заказы. Поскольку контракт является краткосрочным, а его выполнение легко проконтролировать, банки снимают требование о залоге. В этом случае МСП получают возможность принимать новые заказы, превышающие их нынешние финансовые возможности. В международной торговле финансирование под поставки может стать шагом вперед по сравнению с аккредитивами, которые часто требуют согласования с зарубежными банками, а их предоставление малым предприятиям может быть дорогостоящим и длительным делом.

Разрабатывая и отбирая свои продукты, эффективно работающие банки стремятся обеспечить рентабельность предназначенных для МСП продуктов и понимают, в какой момент отдача от предоставляемой услуги больше не оправдывает инвестиций. Ведущие банки предлагают стандартизованные кредитные продукты малым предприятиям, в отношении которых существуют четкие критерии отбора, например, минимальный срок ведения хозяйственной деятельности. Такие критерии позволяют экономить время и деньги в процессе предоставления кредита, а характеристики продукта обеспечивают его прибыльность, поскольку ограничивают чрезмерный кредитный риск в его отношении.

Новое начинание: банки и инвестирование в акционерный капитал МСП в развивающихся странах

Стремящиеся к инновациям банки в развивающихся странах пересматривают концепцию «банковского финансирования МСП», включая в нее инвестиции в акционерный и квазиакционерный капитал. Используя знания, накопленные при изучении сектора МСП, а также имеющийся у них доступ к капиталу, банки, работающие с МСП, рассчитывают занять приносящие прибыль позиции в сфере прямых частных инвестиций на быстро растущих рынках развивающихся стран. В случае успеха они внесут свой вклад в предоставление долгосрочного рискового капитала, необходимого быстро растущим МСП, что окажет положительное воздействие и на экономику в целом.

Тенденции участия банков в акционерном капитале МСП

В развивающихся странах инвестирование в акционерный капитал является быстро развивающимся видом услуг, и большинство инвесторов, вкладывающих средства в акционерный капитал, – по данным проведенного в 2009 году обследования, 78 процентов⁵⁶ – планируют увеличить в течение следующих пяти лет объемы инвестиций в акционерный капитал частных компаний в развивающихся странах. Особую привлекательность на этих рынках представляет сегмент МСП. Так, например, в Кении большинство новых фондов прямых инвестиций, как сообщается, работают, прежде всего, с МСП, и размер их инвестиций колеблется от 50 000 до 2 млн. долл. США⁵⁷. На этом динамично развивающемся рынке банки играют разную роль – от пассивного участия в качестве инвесторов в деятельности фондов прямых инвестиций в МСП до активного участия в создании таких фондов, как, например, рассчитанный на МСП Фонд прямых инвестиций банка «ICICI Bank». В этих рамках одни банки выступают в качестве акционеров инвестиционных компаний, а другие оказывают консалтинговые услуги, позволяющие их клиентам из числа МСП установить контакты с зарубежными инвесторами⁵⁸. В осуществлении инвестиций на местах заинтересованы не только банки развивающихся стран: крупные транснациональные банки также инвестируют средства в МСП на этих рынках⁵⁹.

Формирование капитала, необходимого для дальнейшего роста МСП, представляет собой постоянно расширяющуюся сферу инвестиций в акционерный капитал, проводимых при поддержке банков, особенно в Африке, где рынки капитала для роста были развиты слабо. Один из ведущих африканских банков, осуществляющих свои операции по всему континенту, заявил в 2009 году о том, что, опираясь на свой опыт успешного банковского обслуживания МСП, он намеревается открыть в Гане свой филиал для предоставления им капитала для роста. Выход нигерийских банков на рынок капитала для роста отчасти подстегнула программа, предписывавшая им направлять часть прибыли на инвестиции в акционерный капитал МСП. Некоторые банки прибегали к услугам существующих компаний по управлению инвестициями, тогда как другие создавали новые совместные фирмы для финансирования роста или открывали филиалы, занимающиеся инвестициями в акционерный капитал. В подобных случаях банки оказывались лидерами развивающейся отрасли⁶⁰.

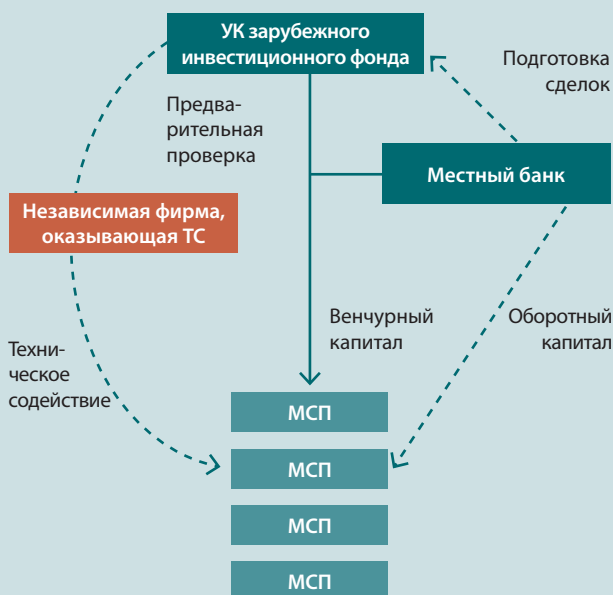
Модели партнерства и снижение уровня риска

Хотя потенциальная возможность получения банками прибыли и воздействия на МСП и существует, при проведении инвестиций в акционерный капитал банкам необходимо снижать определенные риски. В частности, (1) инвестиции в акционерный капитал могут быть использованы для поддержки безнадёжных

кредитов, и (2) инвестирование в акционерный капитал требует инвестиционных навыков иного рода, которыми банки и их специалисты по кредитованию могут не обладать⁶¹. Дополнительными факторами риска являются ограничения, наложенные регулятором, например, коэффициенты достаточности капитала, а также внутрибанковские правила предоставления кредитов, требующие сбора соответствующей информации о клиентах. Банки могут смягчать эти риски путем создания партнерств, позволяющих банкам и их партнерам использовать свои дополняющие друг друга преимущества.

Например, банк может не располагать достаточным потенциалом проведения некоторых аспектов предварительной проверки клиента или оказания технического содействия МСП, в которые он инвестирует средства. Вместе с тем, он, возможно, в состоянии предложить на начальном этапе услуги по сбору в сети филиалов на местах и в портфолио клиентов достоверной информации, которую трудно получить в развивающихся странах. Банк может также предоставлять получателям инвестиций кредиты для обслуживания потребностей в оборотном капитале на весь срок инвестиций. В мире разработан целый ряд моделей, учитывающих подобные возможности⁶². В одной из таких моделей, разработанных в Африке, местный банк, занимающийся обслуживанием МСП, совместно с управляющей компанией зарубежного фонда взаимных инвестиций начал предоставлять местным МСП капитал для роста в форме долгосрочных инвестиций в акционерный и квазиакционерный капитал, а также кредитов. Управляющая компания фонда осуществляет процесс предварительной проверки клиентов и нанимает фирму, оказывающую техническое содействие по наращиванию потенциала МСП – получателей инвестиций, а банк готовит сделки и проводит мониторинг и анализ портфеля (Рисунок 29).

Рисунок 29: Партнерство между банком и управляющей компанией зарубежного инвестиционного фонда в области венчурных инвестиций в акционерный капитал МСП



Источник: Исследования и анализ фирмы «Дальберг»



«Банковское обслуживание МСП – это не только предоставление кредитов. Это – все аспекты выгодных взаимоотношений, которые вы можете предложить МСП. Они охватывают возможности в области как обязательств, так и банковских операций».

– В. Чандок, старший генеральный управляющий «ICICI Bank»

3 ключевых фактора успеха «ICICI Bank»

- 1. Подход с позиций «не только кредитование»** – «ICICI Bank» осознаёт, что МСП нуждаются не только в кредитах. Поскольку 95 процентов клиентов банка из числа МСП не являются заемщиками, стратегия банка предусматривает получение прибыли от удовлетворения всех потребностей этих клиентов – ведения текущих счетов, операционного обслуживания, оказания услуг по управлению денежными средствами, услуг в области торговли и т.п.
- 2. Эффективное сегментирование** – распределяя своих клиентов на группы по отраслям и хозяйственным связям, банк получает возможность придавать индивидуальный характер своим услугам и управлять риском.
- 3. Полномасштабная оценка кредитного риска** – чтобы компенсировать отсутствие у МСП финансовой отчетности, «ICICI Bank» использует справки о кредитоспособности, характеристики хозяйственной деятельности, истории транзакций и другие нетрадиционные механизмы.

Основные данные о банке «ICICI Bank»

Владея активами на сумму 74 млрд. долл. США^{vii}, «ICICI Bank» является крупнейшим в Индии частным банком и вторым по величине в стране. Головной офис банка, основанного в 1955 году первоначально как учреждение для финансирования развития, находится в Мумбаи, а его филиалы действуют во всех 28 штатах страны и в 18 зарубежных странах. В число дочерних компаний банка входят компании по управлению активами и страховые компании. В структуре самого банка действуют Группа по работе с индивидуальными клиентами, Группа по работе с компаниями, Международная группа и Группа по работе с сельскими и микропредприятиями. Для обслуживания МСП в банке в рамках Группы по работе с индивидуальными клиентами действует отдел по работе с МСП. К категории МСП банк причисляет компании, собственный капитал которых составляет менее 10 млн. долл. США.

Характеристики банка

Отделения	1438
Банкоматы	4713
Численность сотрудников	35 000
Индивидуальные вкладчики	14 000 000
МСП – вкладчики	900 000
МСП – получатели кредитов	46 000
Общая сумма активов	74 млрд. долл. США

Обзор ситуации с банковским обслуживанием МСП

На рынке Индии, где с МСП работают 70-80 банков, банку «ICICI Bank», по его заявлениям, принадлежит от 4 до 9 процентов рынка, в зависимости от классификации клиентов. Хотя банк и говорит о таких традиционных задачах при обслуживании МСП, как оценка кредитных рисков и расходы на привлечение клиентов, с начала реализации в 2003 году обновлённой стратегии работы с МСП объёмы обслуживания им этих клиентов стремительно растут. За последние четыре года как портфель кредитования МСП, так и общие доходы от работы с МСП выросли почти втрое.

Подход с позиций «не только кредитование»

По мнению «ICICI Bank», он, хотя бы отчасти, обязан своими успехами тому вниманию, которое он уделяет работе с клиентами из числа МСП, и применяемому им подходу с позиций «не только кредитование». Предлагая своим клиентам из числа МСП продукты и услуги, удовлетворяющие весь спектр их потребностей, банк сумел увеличить общую численность своих клиентов почти до 1 млн. предприятий, лишь 5 процентов из которых являются заемщиками. Достичь этого удалось посредством применения альтернативных дешёвых подходов на базе новейших технологий. Такие подходы и приложения помогают банку оказывать услуги МСП в ходе их повседневной хозяйственной деятельности и более эффективно и быстро удовлетворять их потребности в операционном обслуживании. Перерабатывая в 2003 году свою стратегию, банк изучил положение в секторе МСП и уяснил, что, по словам главы отдела банковского обслуживания МСП Виджая Чандока, «МСП крайне нуждаются в иных, помимо финансирования, услугах, однако обращаются к финансистам за помощью в решении всех своих проблем». Банк был хорошо подготовлен к тому, чтобы приступить к удовлетворению этих потребностей посредством таких продуктов,

^{vii} Обменный курс индийской рупии к доллару США составлял в 2009 году 51,4 рупии за доллар, в 2007 году – 43,5 рупии, в 2005 году – 43,7 рупии.

как управление денежной наличностью и консалтинговые услуги. Сегодня большую часть доходов от работы с МСП банку приносят депозиты и другие некредитные продукты, при том, что доходы от кредитования быстро идут вверх, так как те клиенты, которые ранее только хранили в банке свои средства, начинают обращаться за кредитами.

Эффективная сегментация

Для реализации своей стратегии обслуживания рынка «ICICI Bank» делит своих клиентов из числа МСП на три группы: (1) «компании, связанные с корпорациями», – сюда относятся МСП, имеющие в качестве продавцов или поставщиков товаров и услуг связи с группой нынешних корпоративных клиентов банка, (2) «группа кластерного банковского обслуживания», куда входят клиенты, работающие в предварительно отобранных и определенных областях, которые могут стать перспективными рынками внутри Индии, а также (3) «группа банковского обслуживания бизнеса», куда входят все прочие клиенты.

Подобное членение на группы позволяет банку решать такие проблемы, как управление риском и накопление знаний. Например, МСП, связанные с корпорациями, являются менее рискованными клиентами, поскольку банк в определенной степени знаком с корпоративным клиентом и может предоставлять кредитные продукты, исходя из имеющейся базовой информации. Аналогичным образом, сосредоточившись на национальном уровне на 12 из 165 возможных отраслей, банк может в рамках своей работы по накоплению знаний отбирать наиболее перспективные группы МСП и глубже изучать вопрос о путях удовлетворения их потребностей и оценки их возможностей.

Полномасштабная оценка кредитного риска

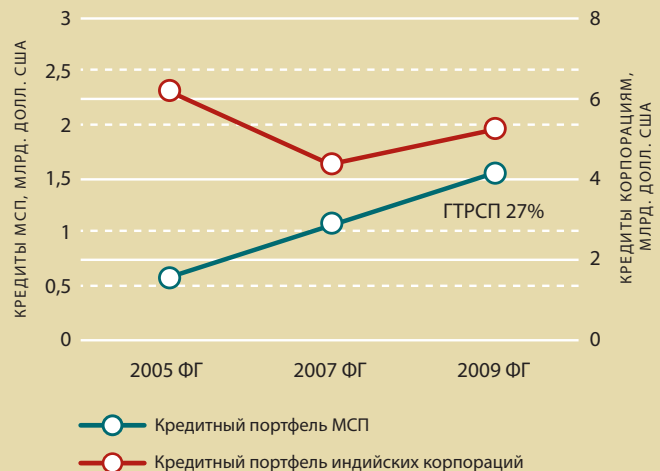
В отношении всего своего портфеля МСП «ICICI Bank» применяет «полномасштабный» подход к оценке кредитного риска. Центральное управление оценки рисков утверждает карты оценки заемщика, куда входят данные об отрасли, связях и сегментах рынка, чтобы, тем самым, упростить процесс проверки клиентов на уровне филиалов. Банк применяет этот процесс оценки заемщиков, подразумевающий начисление им определенного количества баллов, в сочетании с анализом наиболее выгодных предложений со стороны МСП, а также практикует их посещение менеджерами по связям с клиентами и получение личных рекомендаций, чтобы, таким образом, обеспечить многосторонний характер процесса оценки кредитного риска. Применение стандартизированных критериев кредитования в сочетании с технологиями, основанными на долгосрочных отношениях с клиентами, означает, что «ICICI Bank» в состоянии предложить МСП продукты и услуги, которые они не могли бы получить обычным путем (требующим, например, представления прошедших аудиторскую проверку финансовых отчетов), причем сам банк остается при этом прибыльным.

Следующие шаги: инвестиции в акционерный капитал МСП

«ICICI Bank» осознает, что его инвестиции в изучение сектора МСП могут обернуться прибылями не только в сфере традиционного банковского обслуживания. В результате банк стремится занять лидирующие позиции на возникающем в Индии рынке прямых частных инвестиций в МСП. Первоначально это выражалось в содействии заключению сделок между клиентами из числа МСП и зарубежными фондами прямых инвестиций, которые часто предполагали одновременное получение кредитов от банка и инвестиций в акционерный капитал со стороны фонда. Помимо этого, через свою дочернюю венчурную компанию

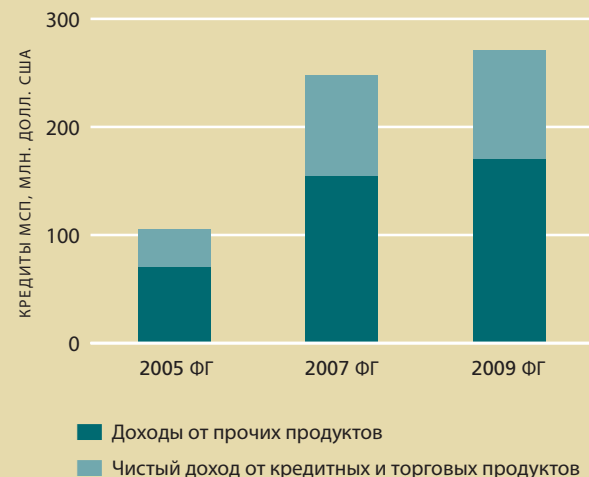
«ICICI Venture» банк начал инвестировать в акционерный и квази-акционерный капитал фирм, в том числе средних предприятий, ориентированных на рост. В настоящее время «ICICI Venture» завершает процесс создания первого в Индии фонда промежуточного (мезонинного) финансирования. Наконец, «ICICI Bank» сообщил, что планирует учредить фонд прямых инвестиций с капиталом 150 млн. долл. США, который сосредоточится на работе с компаниями-«стартапами». Фонд будет создан дочерней компанией банка, осуществляющей управление инвестициями и специализирующейся на работе в отраслях инфраструктуры, здравоохранения, образования, а также в других отраслях, движущими силами развития которых являются потребление и частный сектор. Эти инициативы станут дальнейшим выражением стремления банка предлагать МСП «весь спектр выгодных взаимоотношений».

С 2005 года кредитный портфель банка в сегменте МСП вырос почти втрое

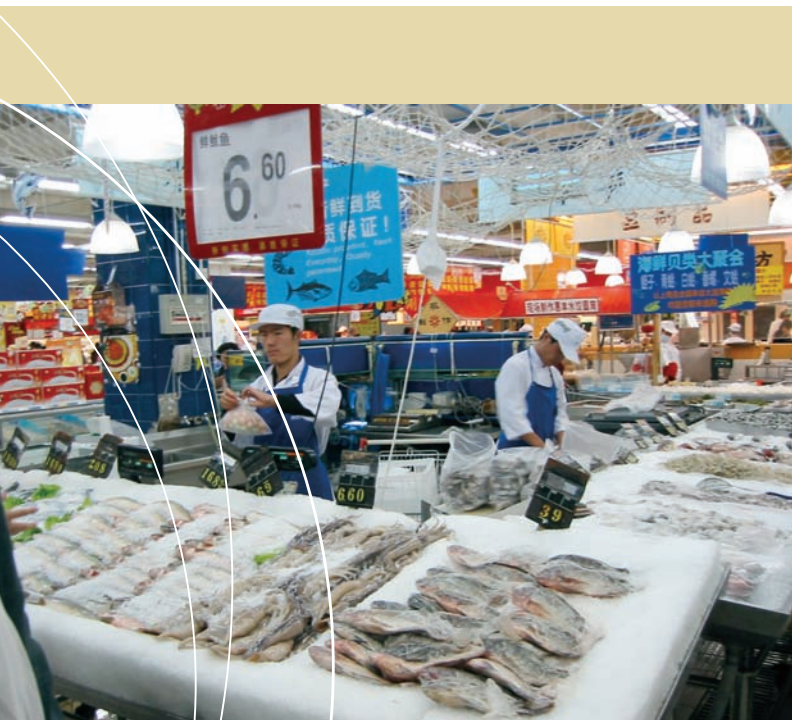


Источник: ICICI Bank

Большинство доходов в сегменте МСП поступает от некредитных продуктов



Источник: ICICI Bank



Отбор и проверка клиентов

Создавая базу клиентов из числа МСП, банк должен пытаться формировать ее, по мере возможности, из числа уже существующих индивидуальных клиентов, а также подбирать новый портфель, куда входили бы разные по своим размерам и представляемому сектору МСП. Такое разнообразие позволяет банку применять различные сроки погашения кредита и нейтрализовать риски экономических потрясений в конкретных отраслях или производственных сегментах. В процессе подбора клиентов банк сталкивается с двумя основными проблемами: (1) рентабельное продвижение на рынок предлагаемых продуктов и (2) управление кредитным риском путем эффективной проверки заемщиков на предмет их прибыльности в условиях неполноты информации.

Во-первых, контакты с МСП могут затрудняться тем, что многие МСП не имеют элементарного представления о том, чем им может быть полезен банк. В этом случае они, по всей вероятности, не проявят большой активности в поиске банковских продуктов и услуг. Это касается, в первую очередь, развивающихся стран, где банковское обслуживание МСП – это новое явление, а финансовая грамотность МСП находится на более низком уровне. Банк «Standard Chartered», который работает в 30 странах (преимущественно развива-

ющихся), отмечает: «Выходя на рынок МСП, мы зачастую обнаруживаем, что мы – первый банк, с которым они когда-либо работали». Специалисты по финансированию МСП, специализирующиеся на странах с низким уровнем дохода, отмечали, что спрос со стороны МСП здесь может быть искусственно занижен, поскольку МСП не знают, как пользоваться финансовыми услугами, или же считают, что получить их им будет невозможно.

Во-вторых, помимо проблемы с обеспечением МСП информацией, банки должны также изыскивать пути к получению информации и от МСП, как и в случае с проверкой заемщиков. Очевидно, что самое разумное – управлять кредитным риском на этапе рассмотрения обращения за кредитом, однако МСП затрудняют этот процесс, если они неспособны предоставить достоверную финансовую информацию. Это может создавать трудности особого рода для коммерческих банков, только начинающих работать с такими клиентами, поскольку они привыкли иметь дело с прошедшими аудиторскую проверку финансовыми отчетами корпоративных заемщиков. На рынке МСП подобная отчетность зачастую не проверяется, неполна или отсутствует вовсе. На наименее развитых рынках эта проблема осложняется отсутствием информационных бюро, которые могли бы предоставить данные о кредитной истории.

Подходы к расширению портфеля

Многие банки для увеличения своего портфеля используют учитывающие особенности МСП подходы к привлечению клиентов, начиная с выделения сотрудников (а иногда целых отделений), которые занимались бы только сектором МСП. Банки отмечают, что для решения проблемы рентабельного маркетинга и привлечения перспективных клиентов важно (1) придерживаться упреждающего подхода, (2) выделять для работы с МСП специалистов помимо тех, которые занимаются связями с клиентами, и (3) использовать разнообразные каналы привлечения клиентов.

Банки, участвовавшие в проведенном IFC в 2007 году обследовании «Анализ эффективности практики банковского обслуживания», сообщили об упреждающем подходе к обеспечению продаж, что означает активный поиск клиентов вместо ожидания, пока они сами придут в офис. Поскольку основные решения принимает, как правило, владелец малого или среднего предприятия, он вряд ли отложит дела в сторону для того, чтобы выбрать поставщика банковских услуг. В подобных ситуациях, особенно в развивающихся странах, сотрудники банков сами отправляются в МСП, чтобы познакомиться с потенциальными клиентами с тем, что предлагает банк. Представитель одного банка объясняет: «Мы не даем сотрудникам нашего отдела продаж сидеть в офисе»⁶³. Хотя подобный подход и сопряжен с большими трудозатратами, он необходим для информирования МСП и для завоевания

«В некоторых случаях проблемы с финансированием МСП коренятся не в недостатке предложения, а в том, что «потребитель» не может определить свои потребности и не верит, что у него есть доступ к финансовым услугам, или что он может его получить. Эти потребители не располагают правильным словарным запасом».

доверия с их стороны, особенно со стороны тех, кто раньше никогда не имел дела с коммерческими банками⁶⁴.

Поскольку зачастую личный контакт невозможно заменить ничем, банки добиваются роста эффективности продаж, поручая нескольким специалистам по продажам решение задач развития бизнеса как отдельное направление, отличное от обычного поддержания связей с клиентами (а также расчетно-кассового обслуживания). При использовании такого деления на «охотников и собирателей» специалисты по связям с клиентами занимаются перекрестными продажами и обслуживанием клиентов, а те, в чьем ведении находятся вопросы развития бизнеса, могут сосредоточиться на развитии новых направлений предпринимательской деятельности. Банк «Standard Chartered» усматривает в этом, например, способ уравновесить значимость личных контактов с необходимостью снижения расходов. Банки – участники обследования «Анализ эффективности практики банковского обслуживания» считают деятельность специалистов по связям с клиентами и по вопросам развития бизнеса двумя основными каналами привлечения клиентов, примерно равными по значимости (Рисунок 30).

Вместе с тем, помимо формирования специализированного контингента инициативных специалистов по продажам, банки диверсифицируют свои каналы привлечения клиентов. В частности, применительно к небольшим компаниям, ценностная значимость отношений с которыми не столь велика, банки могут использовать для приобретения новых клиентов методы массовой коммуникации, например, прямые почтовые рассылки и телефонный маркетинг. Благодаря использованию этого подхода банк «Wells Fargo» стал крупнейшим в США источником кредитов малым предприятиям на суммы менее 100 000 долл. США. На Рисунке 30 показано, что банки – участники обследования «Анализ эффективности практики банковского обслуживания» считают такие инструменты более подходящими для малого, нежели для среднего бизнеса.

Наконец, еще один способ для банков заявить о себе и, в то же время, расширить потенциальный спрос на банковские услуги, состоит в проведении для МСП консультаций и семинаров по финансовым вопросам. К числу крупных банков, практикующих подобный подход, относятся один из крупнейших в Австралии банков, создавший Группу по проблемам движения наличности, в задачу которой входит как проведение учебных мероприятий для МСП, так и их консультирование по предлагаемым банком услугам расчетно-кассового обслуживания, а также индийский «ICICI Bank», который совместно с IFC и корпорацией IBM предоставляет МСП, наряду с прочими ресурсами, специальный онлайн-инструментарий. Подобные банки рассматривают свои инвестиции в расширение круга знаний МСП как меру поддержки важнейшего сектора национальной экономики и важнейшего для их долгосрочных стратегий рынка.

Шаги на пути к совершенству в работе по расширению охвата

Банки и специалисты этой отрасли говорят о том, что один из наиболее рентабельных способов привлечения новых клиентов – действовать через уже имеющихся клиентов⁶⁵. В соответствии с этим принципом банки, стремящиеся к совершенству в этой сфере, ищут пути структурирования своих подходов к привлечению клиентов, чтобы, тем

Рисунок 30: Специалисты по связям с клиентами (СК) и специалисты по вопросам развития бизнеса (РБ) являются двумя основными каналами привлечения клиентов



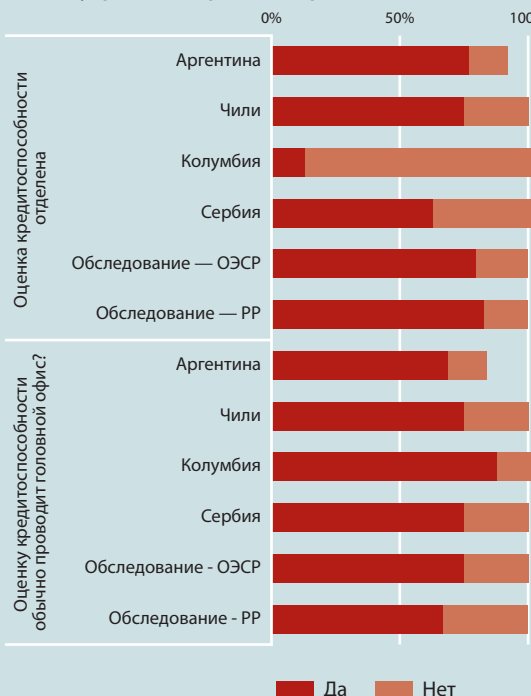
Источник: IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

Рисунок 31: Рентабельная работа по расширению охвата может начинаться с перспективных клиентов, имеющих самые тесные отношения с банком



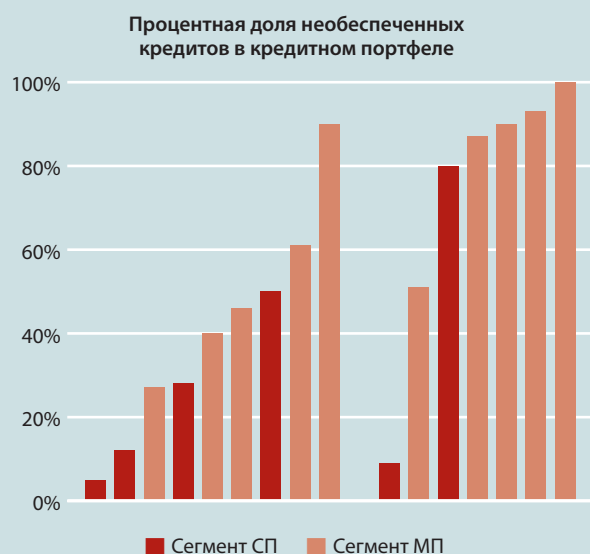
Рисунок 32: В большинстве банков оценка кредитоспособности потенциального заемщика носит характер самостоятельного процесса

Системы управления кредитным риском, по данным банков



Источник: de la Torre et al (2009a), приводятся данные обследований Всемирного банка по 4 странам и обследования «Анализ эффективности практики банковского обслуживания», проведенного IFC в 2007 году в странах ОЭСР и на развивающихся рынках (РР)

Рисунок 33: Многие банки — участники обследования «Анализ эффективности практики банковского обслуживания» нашли эффективные способы беззалогового кредитования



Источник: IFC (2007) Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets

самым, максимально нарастить быстрые (и достающиеся недорогой ценой) выгоды от имеющегося портфеля. При этом главная идея – начать с тех клиентов, которые у вас уже есть, и заниматься привлечением новых.

В банках, разделивших продажи и услуги, для этого необходимо наладить стратегическое взаимодействие между функциями по развитию бизнеса и по связям с клиентами. Если банк в состоянии эффективно выявлять перспективных клиентов из числа МСП среди его текущей клиентуры, то специалисты по связям с клиентами имеют оптимальные возможности для того, чтобы предлагать таким клиентам, в том числе физическим лицам, являющимся в то же время собственниками или управляющими МСП, одновременно несколько продуктов и услуг. Чтобы в полной мере реализовать этот потенциал, банковские отделения должны представлять собой пункты комплексного обслуживания, предлагающие весь спектр банковских продуктов. Менеджеры по связям с клиентами (МСК) могут также выявлять перспективные контакты на основании рекомендаций клиентов. Затем специалисты по развитию бизнеса смогут продолжить работу с этими контактами, равно как и с контактами, выявленными путем изучения точек соприкосновения вероятной цепи поставок МСП с нынешними клиентами. Например, специалисты по развитию бизнеса в одном из банков Ганы придерживаются «портфельного подхода», ведя адресную работу с целыми группами МСП – поставщиков и дистрибьюторов крупных транснациональных компаний, входящих в число корпоративных клиентов банка⁶⁶. Работа «изнутри наружу» (Рисунок 31) создает импульс, которым специалисты по развитию бизнеса могут воспользоваться для выхода на новых перспективных клиентов, которые никак не связаны с банком. Роль МСК в обслуживании МСП будет подробнее рассмотрена в разделе 3.5.

Подходы к проверке клиентов

Одно из преимуществ эффективной стратегии расширения охвата состоит в том, что в условиях избытка потенциальных клиентов банк может тщательнее подходить к их отбору. Вместе с тем, определить, насколько целесообразным является предоставление кредита, всё ещё сложно из-за отсутствия надёжной финансовой информации о МСП. К числу наиболее распространённых подходов к эффективной проверке клиентов относятся: (1) отделение функции принятия решений о предоставлении кредитов от функции продаж и других направлений банковской деятельности; (2) использование кредитных рейтингов и средств оценки кредитоспособности, а также (3) использование транспарентных внешних данных о предприятии или его владельце⁶⁷.

Отделение функции оценки кредитоспособности потенциальных заемщиков от функции продаж уменьшает роль специалистов по связям с клиентами (или по развитию бизнеса) в принятии решения о выдаче кредита или вовсе исключает их из этого процесса. Банки зачастую используют для этого центральный отдел оценки кредитоспособности заемщиков, но могут вместо этого прибегать к услугам и децентрализованных групп оценки кредитоспособности, работающих в отделениях банка, или же использовать полностью автоматизированные скоринговые механизмы, разработанные группой специалистов головного офиса банка и применяемые на местах.

При обследовании рынков банковского обслуживания МСП в Аргентине, Чили, Колумбии и Сербии большинство банков говорили либо о разделении функций оценки кредитоспособности и продаж, либо о передаче первой из них в исклю-

чительное ведение головного офиса (Рисунок 32). Ведущие банки, участвовавшие в проведенном ИФС обследовании «Анализ эффективности практики банковского обслуживания» (2007 год), проявляют даже больше заинтересованности в разделении функций продаж и оценки кредитоспособности, но, по крайней мере, в некоторых из них это разделение носит децентрализованный характер.

Важнейшим основанием для принятия решения о потенциальной кредитоспособности клиента подавляющее большинство банков во всем мире называет «оценку финансового положения предприятия»⁶⁸. Вместе с тем, особенно если речь идет о секторе малого бизнеса, возможность применения традиционных методов такой оценки, таких, как анализ финансовой отчетности и балансов, ограничивается степенью надежности предоставленной информации. Банки могут дополнять данные финансовых отчетов данными кредитных рейтингов и результатами использования скоринговых механизмов, и такой подход дополняет собой систему независимой оценки кредитоспособности клиентов. Диапазон этих механизмов весьма широк – от рейтингов уровня кредитного риска на основании заключений кредитных аналитиков до применения подтвержденных статистическими данными методик на основе скоринговых карт. И при определении рейтинга, и в процессе скоринговой оценки кредита или клиента используются данные по ряду переменных, однако при скоринговой оценке непосредственно применяется статистическая модель, позволяющая получить количественные величины. Эти величины отражают степень риска невозврата кредита с учетом характеристик конкретной компании, кредита или владельца фирмы. Скоринговая оценка чаще всего используется при принятии решения о выдаче кредита, однако склонные к инновациям банки используют ее и в тех случаях, когда речь идет об установлении цены с учетом риска.

Восемьдесят два процента банков в развитых странах и шестьдесят пять процентов в развивающихся странах сообщают, что скоринговая оценка играет определенную роль при принятии решения о предоставлении кредита – обычно как один из применяемых критериев⁶⁹. Одна из причин такого расхождения может состоять в том, что скоринговые модели приходится разрабатывать на основании данных за прошлые годы, а таких данных – будь то внешние данные, используемые в типовых моделях, или данные конкретного банка – зачастую в развивающихся странах имеется недостаточно.

Даже не располагая скоринговыми моделями, банки могут решать проблему недостатка информации за счет использования транспарентных внешних данных. Источниками таких внешних данных могут стать доклады кредитных бюро о фирме или ее владельце, финансы которого часто составляют единое целое с финансами его компании. В развивающихся странах, где система кредитных бюро развита слабо, банки могут создавать на основании внешней информации собственные базы данных. Банки, имеющие возможность вкладывать средства в более рискованное финансирование, могут оказывать непосредственное содействие МСП в подготовке их финансовой отчетности либо собирать информацию путем посещения компании или бесед с клиентами и поставщиками⁷⁰.

Шаги к повышению качества проверки

Банки, показывающие хорошие результаты при отборе прибыльных клиентов, вплотную занимаются решением проблем нехватки информации, считая это способом утвердиться на рынке. Такие банки рассматривают поиск

новых способов утверждения решений о предоставлении кредитов как залог своих преимуществ в конкурентной борьбе. Они успешно применяют взамен отсутствующей информации такие индикаторы, как, например, собранные данные о поведении клиентов при совершении некредитных банковских операций или качественные данные о фирме и ее владельцах. Кроме того, они определяют, каким образом можно комбинировать и взвешивать собранные с помощью различных методов данные с учетом таких факторов, как размер фирмы или риск потенциальных убытков. Некоторые банки решают проблему отсутствия информационных бюро даже путем создания новых рейтинговых агентств или разрабатывая совместно с уже существующими бюро новые методики оценки кредитоспособности МСП⁷¹.

Одним из признаков того, что банку удалось найти способ справиться с нехваткой информации, является увеличение доли предоставляемых им необеспеченных кредитов, поскольку ему нет необходимости требовать залог. На Рисунке 33 приводятся данные о предоставлении необеспеченных кредитов банками – участниками проведенного ИФС обследования «Анализ эффективности практики банковского обслуживания» (2007 год). Доля необеспеченных кредитов, предоставляемых большинством этих банков, выше, чем отрасли в целом, в среднем на 19 процентов в развивающихся странах, и на 42 процента – в развитых⁷².

Предоставление необеспеченных кредитов является важной мерой, поскольку она пользуется большим спросом со стороны МСП. Один банк из развивающейся страны, участвовавший в обследовании «Анализ эффективности практики банковского обслуживания», начал предоставлять полностью необеспеченные кредиты в стране, где не существовало достаточно развитой системы кредитных бюро. Всего за несколько лет доля банка на этом рынке выросла до 33 процентов⁷³.





«Многие владельцы малых предприятий говорили нам, что мы были первыми, кто реально признал их бизнес, предоставив им кредитную линию»

– М. Бернштейн, руководитель Отдела банковского обслуживания малого бизнеса

3 урока из опыта банка «Wells Fargo»

- 1. Уделять особое внимание предварительному изучению вопроса** — найдя баланс между задачей привлечения новых клиентов и необходимостью разобраться в рисках и запросах рынка, «Wells Fargo» создал себе солидную базу и определил главные возможности.
- 2. Предлагать услуги в соответствии с типом клиента** – «Wells Fargo» признал, что у многих его клиентов из числа МСП больше общего с индивидуальными клиентами, нежели с корпоративными, и с выгодой для себя использовал это сходство.
- 3. Экспериментировать с подходами к маркетингу** – в процессе формирования своего обширного пула клиентов «Wells Fargo» обнаружил, что «ключевую роль в эффективном маркетинге услуг для малого бизнеса играют постоянное тестирование, измерение и обучение».

Основные данные о банке «Wells Fargo»

Банк «Wells Fargo», владеющий активами на сумму 1,3 трлн. долл. США, входит в пятерку крупнейших банков США. Банк был основан в 1852 году, и тогда же в Сан-Франциско открылось его первое отделение. Банк оказывал банковские услуги во времена «завоевания Дикого Запада», а сегодня, после слияния 21 декабря 2008 года с банком «Wachovia», он располагает отделениями в 39 штатах страны.

Характеристики банка (после слияния)

Отделения	11 000
Банкоматы	12 300
Численность сотрудников	281 000
Численность клиентов	70 000 000
Малые предприятия – клиенты	2 000 000
Активы	1 300 млрд. долл. США

Две трети доходов (28 млрд. долл. США в 2008 году) банку «Wells Fargo» приносит его Департамент банковского обслуживания общин, оказывающий услуги индивидуальным клиентам

и малым предприятиям с доходом до 20 млн. долл. США, хотя большинство таких предприятий значительно меньше по размерам. Некоторые МСП, как правило, зарегистрированные в качестве юридического лица и получающие доход не менее 10 млн. долл. США, пользуются также услугами Департамента банковского обслуживания корпораций.

Банковское обслуживание МСП: цифры и факты

Банк «Wells Fargo» постоянно занимал первое место в США среди кредиторов, предоставляющих малому бизнесу кредиты на сумму менее 100 000 долл. США. В 2007 году он выдал на всей территории США кредиты на сумму свыше 23 млрд. долл. США, что составляет 16 процентов от общего объема рынка. Банку удалось занять это место благодаря программе прямого кредитования, введенной в действие в 1995 году и позволившей упростить выдачу кредитов такого размера. Сегодня в число продуктов, которые банк предоставляет 2 000 000 клиентов, представляющих малый бизнес, входят кредитные линии без обеспечения, решения о выдаче которых зачастую принимаются на основании статистической оценки кредитоспособности, а их ставки рассчитываются с учетом риска. Доля банка на рынке кредитов на сумму менее 1 млн. долл. США составила в 2007 году 10 процентов. Помимо кредитования, банк уделяет большое внимание одновременному предложению клиентам ряда разных услуг, а сердцевину его стратегии составляет увеличение количества депозитных и транзакционных продуктов в расчете на одного клиента.

Уделять особое внимание предварительному изучению вопроса

Выходя на рынок МСП, банк принял стратегическое решение ограничить усилия по расширению своей доли на рынке в пользу предварительного изучения вопроса. По прошествии пяти лет банк заложил основы, позволяющие понимать клиентов из числа МСП. «Wells Fargo» сосредоточился на изучении опыта работы с имевшимися у него клиентами и на предложении этим клиентам одновременно нескольких своих продуктов и услуг. Это позволило банку использовать обратную связь с клиентами в период накопления практического опыта работы с МСП. Это же дало в распоряжение банка статистические данные, которые помогли выявить не охваченный услугами «нижний сегмент» малого бизнеса и, идя на разумный риск, наладить успешную работу с этой клиентурой. Сегодня клиенты с объемом годовых продаж менее 2 млн. долл. США приносят «Wells Fargo» значительную долю тех прибылей, депозитов и выплат по кредитам,

которые банк получает от МСП в целом. Банк усматривает в обслуживании таких клиентов уникальные преимущества, в том числе возможность диверсифицировать свой кредитный портфель за счет предоставления большого количества небольших кредитов предприятиям всех типов на всей территории США и Канады.

Предлагать услуги в соответствии с типом клиента

Чтобы точнее определить подходы к обслуживанию своих клиентов, представляющих малый бизнес, банк «Wells Fargo» подразделяет их на две категории: (1) клиенты, представляющие массовый рынок, и (2) клиенты, с которыми существуют долгосрочные отношения. К группе клиентов, представляющих массовый рынок, относятся те, чьи объемы годовых продаж составляют менее 2 млн. долл. США, хотя средний показатель по этой группе ближе к 300 000 долл. США. Такие клиенты составляют подавляющее большинство клиентской базы «Wells Fargo», и для банка характерна особая приверженность работе в этом сегменте рынка.

Разделив свою клиентуру на клиентов, представляющих массовый рынок, и клиентов, с которыми существуют долгосрочные отношения, банк получил возможность применять более дорогостоящую модель долгосрочных отношений к клиентам с более высоким валовым доходом. Банк понял, что услуги клиентам, представляющим массовый рынок, лучше и быстрее могут оказать отделения, специально занимающиеся их потребностями, а также операторские центры и обширная сетевая платформа. Ещё до слияния с банком «Wachovia» «Wells Fargo» располагал 1,1 млн. «онлайнowych» клиентов из числа представителей малого бизнеса, активно пользовавшихся его продуктами на базе сети Интернет и предлагаемыми консалтинговыми услугами. Специалисты «Wells Fargo» обратили внимание на то, что клиентам банка, представляющим массовый рынок, не нужен тот уровень индивидуального обслуживания, которого требуют более крупные и поддерживающие долгосрочные отношения с банком партнеры; вместо этого им интересны более соответствующие их потребностям варианты банковского обслуживания и своевременный доступ к простому для понимания портфелю предложений по продуктам.

Часто банки относят клиентов, представляющих массовый рынок, к высокорисковому или «затратным». Однако банк «Wells Fargo» смог частично снизить эти риски и уменьшить затраты за счет знания рынка, использования механизмов мониторинга портфеля на основе статистического подхода, а также за счет поиска инновационных каналов информирования.

Экспериментировать с подходами к маркетингу

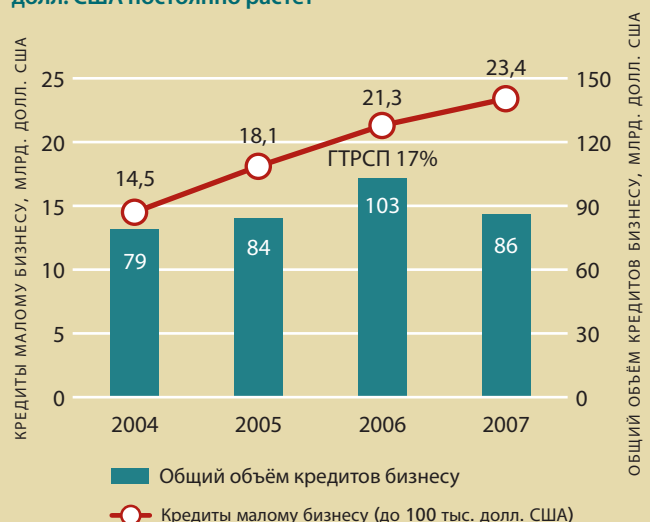
Работая с клиентами, «Wells Fargo» экспериментировал с новыми способами оповещения о своих предложениях, отвечающих потребностям МСП. Банк одним из первых в отрасли использовал в отношении своих клиентов,

представляющих малый бизнес, подход, аналогичный подходу компаний, занимающихся распространением кредитных карт. Прямая почтовая рассылка и телефонные звонки из местных отделений банка представляют собой наиболее эффективные каналы доставки информации целевой аудитории клиентов, представляющих массовый рынок. Одновременно «Wells Fargo» начал напрямую контактировать с МСП, проводя конференции и семинары, где представители малого бизнеса изучали варианты финансирования, вопросы развития бизнеса, управления и другие важные для успешной деятельности МСП проблемы. Эти усилия свидетельствуют о заинтересованности банка в работе в этом секторе и помогают привлекать новых клиентов. Кроме того, они обеспечивают полезную обратную связь, плодами которой банк может воспользоваться при поиске новых путей удовлетворения потребностей клиентов.

Дальнейшие планы и задачи в сфере банковского обслуживания МСП

«Wells Fargo» планирует в дальнейшем закрепить свои позиции лидера в сфере кредитования малого бизнеса в США и расширить спектр продуктов и услуг, предлагаемых клиентам из числа МСП. Недавнее слияние с банком «Wachovia» расширило территориальный охват банка и увеличило его клиентскую базу. Это слияние станет отправным пунктом для следующего этапа на пути увеличения объемов финансирования МСП. Кроме того, расширяя список продуктов и услуг, предлагаемых клиентам из числа МСП, банк, тем самым, укрепит лояльность клиентов и увеличит свои прибыли.

Портфель кредитов «Wells Fargo» размером до 100 тыс. долл. США постоянно растёт



Источник: Последние доступные данные о ходе выполнения Закона о местных реинвестициях



Обслуживание клиентов из числа МСП

Обслуживание клиентов из числа МСП предполагает, среди прочего, удовлетворение потребностей нынешних клиентов, расширение масштабов банковского бизнеса за счет одновременного предложения клиентам нескольких продуктов и услуг, а также управление риском путем работы с проблемными кредитами. Итогом эффективного обслуживания является установление взаимовыгодных отношений между банком и лояльными клиентами. Клиенты из числа МСП, с которыми установлены долгосрочные связи, приносят стабильные и постоянно увеличивающиеся прибыли и являются великолепным источником информации для банка. Зачастую банки имеют возможность взимать с таких клиентов меньшие проценты, что отражает более низкую степень риска при их обслуживании⁷⁴.

Две ключевых проблемы эффективного обслуживания МСП – это (1) то, что МСП, иногда даже больше, чем корпоративные клиенты, предъявляют особые запросы и ценят индивидуальное и внимательное обслуживание; (2) то, что удовлетворение этих запросов может быть дорогостоящим делом, если вспомнить о том, как часто приходится контактировать с этими клиентами, а также о потенциально более низких доходах в расчете на одного клиента. С учетом этих двух проблем банкам приходится поддерживать баланс между необходимостью снижать операционные расходы и риском недостаточного инвестирования в развитие обслуживания, что чревато оттоком клиентов, увеличением числа случаев неплатежеспособности и потерей конъюнктуры рынка.

Банки, начавшие заниматься обслуживанием рынка МСП, обнаружили, что МСП считают крайне важным, чтобы банки относились к ним как к ценным клиентам. Представитель одного из банков отмечает: «Они хотят, чтобы в них видели не просто номер банковского счета». Специалисты по банковскому обслуживанию МСП отмечают важность «уважительного отношения» к клиентам из числа МСП, говоря о том, что традиционные подходы, применяемые при оказании услуг коммерческими банками, дают повод МСП полагать, что они не представляют из себя ничего значительного. В то же время МСП ценят простоту, удобство и быстроту обслуживания. «Они не хотят ждать слишком долго или выслушивать просьбы о предоставлении кипы документов, которых у них нет»⁷⁵.

Хотя банки, возможно, и не в состоянии обеспечить тот же уровень специализированного обслуживания, которое предоставляется их крупнейшим клиентам, они не могут относиться к МСП так же, как к индивидуальным клиентам, – ограничивая объем личных контактов. Это осложняется и тем фактом, что МСП, обращаясь в банк, может иметь более широкий круг потребностей, нежели крупная корпорация. По словам ответственного работника одного из банков, «они ожидают, что финансисты помогут им в решении всех их проблем».

«Мы поняли, что на деле МСП более, чем представители какого бы то ни было иного сегмента, ценят долгосрочные отношения, тогда как крупные корпорации считают их чем-то само собой разумеющимся. МСП готовы платить дороже за такие отношения. Они хотят, чтобы в них видели не просто номер банковского счета».

Подходы

Банки, занимающиеся обслуживанием МСП, нашли способы рентабельного удовлетворения особых запросов МСП и даже получения при этом прибыли. Они добиваются этого за счет (1) использования каналов непосредственного оказания услуг, (2) сегментации и пересмотра порядка управления контактами с клиентами и (3) превращения запросов в возможности путем одновременного предложения нескольких продуктов и услуг.

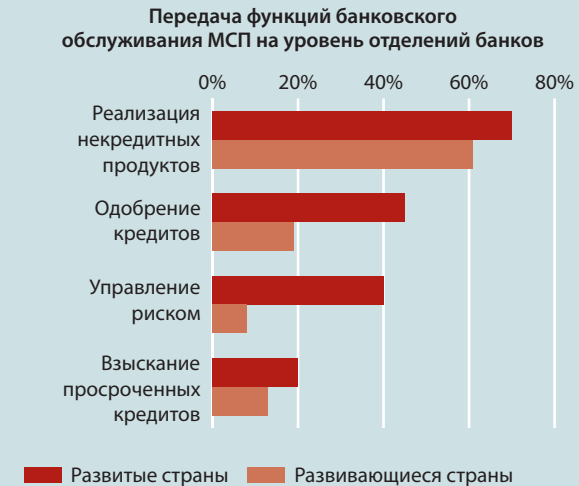
В отличие от банковского обслуживания корпоративных клиентов, при котором большая часть транзакций проходит через менеджера по связям с клиентами, при банковском обслуживании МСП зачастую основная нагрузка ложится на сеть филиалов банка как канал прямой поставки. Более половины банков – участников обследования «Финансирование МСП в различных регионах мира» сообщили, что они передали, как минимум, продажу своих некредитных продуктов в сеть своих отделений (Рисунок 34). Обслуживание МСП через филиалы предоставляет клиентам возможность личных контактов, обеспечивая при этом экономию от масштаба и освобождая специалистов по контактам с клиентами от необходимости участвовать в осуществлении каждой банковской операции. Кроме того, это удовлетворяет и потребность МСП в близости банка. Так, например, в Египте 71 процент участвовавших в обследовании МСП сообщили о том, что близкое расположение банковского отделения было для них доводом в пользу обращения в этот банк⁷⁶.

Ведущие банки сообщают о том, что для эффективного использования отделений необходимы специалисты по обслуживанию МСП и схемы распределения прибыли между отделениями и специалистами по связям с клиентами⁷⁷. Помимо специалистов, ряд банков выделяет для обслуживания МСП целые отделения, что способствует повышению качества услуг и росту эффективности. К числу таких банков относятся и четыре из десяти работающих с малым бизнесом банков – участников обследования IFC «Анализ эффективности практики банковского обслуживания» (2007 год). Три из этих банков поставили эту меру во главу угла при обслуживании МСП⁷⁸.

Банки используют также дешевые каналы обслуживания, такие, как колл-центры и банковское обслуживание через Интернет. Например, 73 процента банков – участников обследования «Анализ эффективности практики банковского обслуживания» располагают специализированными колл-центрами, позволяющими как принимать, так и совершать телефонные звонки. Подобные методики удаленного и использующего новейшие технические достижения банковского обслуживания удовлетворяют потребность МСП в удобстве и экономии времени. Стоит вспомнить, что банковское обслуживание через Интернет было названо наиболее часто используемым транзакционным продуктом при обследовании МСП в Латинской Америке (Рисунок 26). Помимо этого, такие каналы могут сократить трудозатраты при обслуживании МСП. Если менеджер по связям с клиентами может обслужить 30-100 клиентов, то, по меньшей мере, один банк сообщает о том, что каждый из членов его группы продаж по телефону способен обслужить 5 000 клиентов (Рисунок 35).

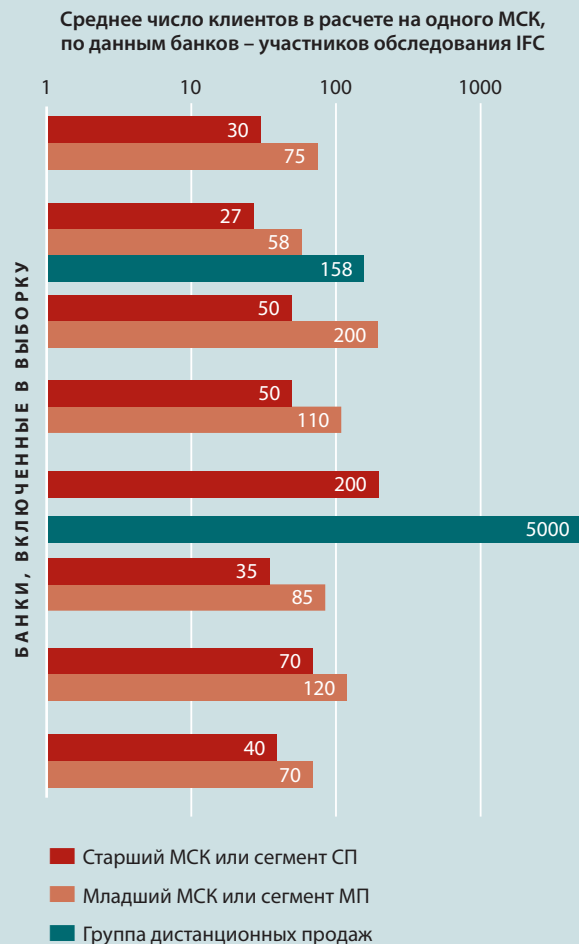
Использование нескольких каналов обслуживания дает банкам возможность сегментировать свои подходы к обслуживанию и пересмотреть порядок управления контактами

Рисунок 34: Банковские отделения являются основным каналом поставок некредитных продуктов



Источник: Beck et al (2008) Around the World survey

Рисунок 35: Банки, сегментирующие свои подходы, могут обеспечивать персональное обслуживание разного уровня



Источник: IFC (2007) Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets

«Одновременное предложение ряда продуктов и услуг является краеугольным камнем нашей модели продаж; мы используем любую возможность для продажи продуктов, отвечающих потребностям наших клиентов».

– Банк – участник обследования «Анализ эффективности практики банковского обслуживания»

с клиентами в сравнении с традиционно принятым при банковском обслуживании корпоративных клиентов. Банки используют данные о величине компании и доходах, которые она приносит банку, как показатель, позволяющий определить, нужен ли для обслуживания счета специалист по связям с клиентами, и если да, то какой именно. Например, банк «Wells Fargo» в США отнес клиентов с объемом годового дохода менее 2 млн. долл. США к сегменту «массового рынка» и обслуживает таких клиентов преимущественно по прямым каналам, например, через отделения и колл-центры. Другие банки иногда используют данные о доходах, приносимых МСП банку, для распределения МСП между старшими и младшими менеджерами.

Что касается клиентов, для обслуживания которых имеет смысл выделять специального менеджера по связям с клиентами, описанная выше модель «охотников и собирателей» помогает банкам увеличивать число клиентов, обслуживанием которых может заниматься такой менеджер, будучи освобожденным от обязанностей по привлечению новых клиентов. Кроме того, если обычный МСК тратил много времени на оценку залогов или сбор платежей, сегодня такой работой все чаще занимаются специальные группы.

Это позволяет менеджеру по связям с клиентами сосредоточиться на обслуживании клиентов и предложении им одно-

временно нескольких продуктов и услуг, что зачастую означает одно и то же. Эффективно работающий МСК способен внушить малому или среднему предприятию ощущение собственной значимости и увеличить объем продаж, став их доверенным партнером. Разница между приносящими и не приносящими прибыль моделями обслуживания может заключаться в способности осознать и предложить решения, удовлетворяющие весь комплекс потребностей МСП. Глубокое понимание потребностей клиента дает МСК и возможность предвидеть и даже предупредить проблемы с существующими кредитами. Поэтому большинство банков относят кредитный мониторинг к числу основных обязанностей менеджеров по связям с клиентами (например, все банки – участники обследования «Анализ эффективности практики банковского обслуживания» делают это в отношении сегмента средних предприятий).

Шаги на пути к совершенству

Достичь совершенства в обслуживании МСП значит добиться, чтобы клиент, независимо от его размера, ощущал свою ценность, а также обеспечить, чтобы расходы на обслуживание соответствовали ценности клиента для банка. Для этого необходимо (1) изыскивать и вводить в практику методы, обеспечивающие ощущение клиентом собственной значимости, не увеличивая при этом затраты на обслуживание отдельных МСП, а также (2) и дальше совершенствовать методы сегментирования услуг. На следующем этапе банки могут найти баланс между обслуживанием и эффективностью путем (3) перехода в операциях с МСП от ориентации на продукт к ориентации на процесс работы с клиентом.

Существует множество способов решения этой проблемы. Банки могут ввести в практику работы ориентацию на обслуживание клиентов, выделив специальные помещения или специальные окна в отделениях для обслуживания МСП, либо четко выделяя предложения для МСП в рекламных материалах или на веб-сайтах. Один австралийский банк, успешно работающий с МСП, использует свой веб-сайт для того, чтобы подчеркнуть значимость своих клиентов, представляющих малый бизнес. Для этого он подготовил онлайн-платформу для обучения основам предпринимательства («портал для малого бизнеса») и четко указывает в своей рекламе, что услуги предоставляются МСП с учетом той отрасли, в которой они работают. На веб-сайте банка существуют отдельные разделы по каждой из следующих групп МСП:

- Бухгалтерское дело
- Агропромышленный комплекс
- Уход за детьми
- Финансовое планирование
- Франчайзинг
- Аптечное дело

Рисунок 36: Банк «Standard Chartered» использует четыре метода взаимосвязи с клиентами исходя из их ценности для банка



Источник: Standard Chartered Bank



Банк показывает и другой способ поднятия значимости клиента при ориентации на работу с ним – путем целенаправленного приглашения на работу в качестве специалистов по банковскому обслуживанию МСП бывших владельцев небольших компаний. По оценке одного из экспертов, 40 процентов работающих в банке специалистов по связям с клиентами пришли сюда из МСП. Такая тактика подчеркивает стремление банка работать с МСП и повышает его потенциал в сфере удовлетворения потребностей МСП, причем стоимость работы с индивидуальными клиентами при этом не обязательно возрастает.

Банк «Standard Chartered» также демонстрирует отличные результаты в обеспечении баланса между затратами и услугами за счет более точного распределения функций в сфере взаимодействия с клиентами. Вместо того чтобы применять отдельные модели для малого и для среднего бизнеса, банк рассчитывает общую ценность клиента для себя и относит его к одной из четырех групп клиентов, различающихся по методам взаимодействия с ними (Рисунок 36). При этом применяются и такие промежуточные решения,

как «портфельный менеджер» и «виртуальный» менеджер по связям с клиентами».

Как отмечалось в примерах выше, специалисты, изучавшие отрасль, предложили банкам перейти от ориентации на продукт к ориентации на процесс работы с клиентом. По мнению этих экспертов, банки, как правило, предлагают МСП продукты, позволяющие решать отдельные проблемы, а не увязывают предоставляемые ими услуги с бизнес-процессами клиентов⁷⁹. Вместо этого, по мнению исследователей, банкам необходимо следовать примеру других отраслей и развивать «бизнес-процессы, ориентированные на потребителей». Получив полное представление о коммерческой деятельности МСП и определив, какие из своих потребностей они могут удовлетворять своими силами или путем кооперации с партнерами, банки могут найти новые источники доходов. В то же время, если банк обеспечит координацию своих бизнес-процессов с бизнес-процессами своих клиентов, это позволит повысить эффективность за счет экономии средств.

«Малые и средние предприятия получают лишь предлагаемые продукты, позволяющие решать отдельные проблемы, например, проблемы управления ликвидностью, получения финансирования или инвестиционных услуг. Однако эти услуги не отражают существенные потребности бизнес- клиентов в таких сферах, как закупки, продажи и маркетинг, выполнение заказов».



«Ни один амбициозный банк не может игнорировать рынок МСП. Мы уверены, что при достаточно стабильной политической ситуации мы можем выйти на рынок развивающейся страны и с прибылью для себя оказывать банковские услуги МСП».

– Мандип Вохра, руководитель отдела по работе с малым бизнесом Управления банковского обслуживания МСП

3 урока из опыта банка «Standard Chartered»

- 1. Разделение и специализация** – четко выделив из общего массива своих операций работу с МСП, направив на эту работу специальных сотрудников и предоставив стратегические ресурсы, банк «Standard Chartered» оказался в состоянии выявлять возможности, снижать издержки и повышать степень удовлетворенности клиентов.
- 2. Дифференциация** – с точки зрения отношений с клиентами, банк обслуживает МСП как единый сегмент, однако с операционной точки зрения проводимая им дифференциация позволяет учитывать ценность клиентов при оценке их платежеспособности и их обслуживании.
- 3. Преодоление гендерного разрыва** – банк стремится удовлетворять потребности и чаяния женщин, в том числе и возглавляемых женщинами МСП, в своей кадровой политике, операционной деятельности и портфеле клиентов.

Основные данные о банке «Standard Chartered»

Банковская группа «Standard Chartered» возникла в 1969 году в результате слияния банка «Standard Bank», основанного в 1863 году в Британской Южной Африке, и банка «Chartered Bank», учрежденного в 1853 году и действовавшего в Индии, Австралии и Китае. Этот банк, работающий сегодня в более чем 70 странах, получает более 90 процентов своей прибыли за счет операций в «формирующихся торговых коридорах» в Азии, Африке и на Ближнем Востоке. «Standard Chartered» занимается обслуживанием как корпоративных, так и индивидуальных клиентов. МСП находятся в ведении департамента по обслуживанию индивидуальных клиентов, но подразделяются на две группы – малых предприятий с годовым объемом продаж менее 10 млн. долл. США и средних предприятий, годовой объем продаж которых не превышает 25 млн. долл. США.

Характеристики банка

Отделения	>1 500
Банкоматы	5 500
Численность сотрудников	>70 000
Страны	>70
Страны, в которых проводятся операции с МСП	30
Численность клиентов	14 000 000
Малые предприятия – клиенты	550 000
Активы	435 млрд. долл. США

Основные характеристики банковского обслуживания МСП

Банковское обслуживание МСП играет все более важную роль в деятельности банка «Standard Chartered»: прибыль от этих операций составила в первой половине 2008 года более 19 процентов (600 млн. долл. США) общей прибыли банка, тогда как пятью годами раньше эта доля равнялась всего лишь 9 процентам (110 млн. долл. США). Банк активно занимается освоением новых рынков и располагает специальными структурами по работе с МСП более чем в 30 странах. По мере роста масштабов своих операций банк обнаружил, что сумма обязательств росла быстрее, чем активы, и отметил, что во многих случаях «избыточные ресурсы в этом сегменте превышают потребности финансирования». В настоящее время сумма текущих обязательств превышает величину активов в 1,5 раза.

Разделение и специализация

По мнению банка «Standard Chartered», успехами своей работы с МСП он в известной мере обязан полному выделению сегмента МСП как самостоятельного направления деятельности. Такое выделение происходит на самом высоком уровне, поскольку координация работы с МСП осуществляется в рамках глобальной стратегии и предполагает постоянный анализ и поиск возможных путей её дальнейшего совершенствования. Глобальная координация позволяет банку воспользоваться преимуществами «последовательности и масштаба», постоянно используя при этом и опыт, накапли-

аемый на местах. Она проявляется также и в выделении существенных ресурсов для сегмента МСП. В структуре «Standard Chartered» действуют особые подразделения по продажам, услугам и оценке риска, работающие только с МСП; банк принимает меры к тому, чтобы показать, насколько высокое место он отводит МСП в своих рекламных и маркетинговых материалах, а также какие учитывающие потребности МСП продукты он предлагает. Наглядным выражением данной стратегии стала разработка «кредита для бизнес-структур с погашением в рассрочку», который представляет собой необеспеченный среднесрочный кредит со стандартными (для разных стран) требованиями к его величине и к размеру МСП. Решение о предоставлении такого кредита может приниматься быстро и с предоставлением минимума документов. Например, в Сингапуре решение о выдаче малому предприятию кредита на сумму до 100 000 долл. США может быть принято в течение 24 часов, причем само это предприятие обязано предоставить выписку из банковского счёта всего за шесть месяцев.

Дифференциация

Банк «Standard Chartered» разработал новые подходы к решению проблемы увязки качества и рентабельности обслуживания клиентов. Если некоторые ведущие банки выделяют два уровня обслуживания – для малых и для средних предприятий, то банк «Standard Chartered» выделил четыре. Как правило, он выделяет специального менеджера по связям с клиентами для компаний с годовым доходом более 10 млн. долл. США, однако, когда речь идет о компаниях меньшего размера, он, исходя из ценности данного клиента для банка, определяет один из трех уровней обслуживания: обслуживание без выделения специального менеджера по связям с клиентами (только услуги, предоставляемые на массовом рынке); обслуживание силами портфельного менеджера, курирующего группу из нескольких небольших фирм; либо обслуживание силами «виртуального» менеджера, оказывающего услуги преимущественно через колл-центр.

Преодоление гендерного разрыва

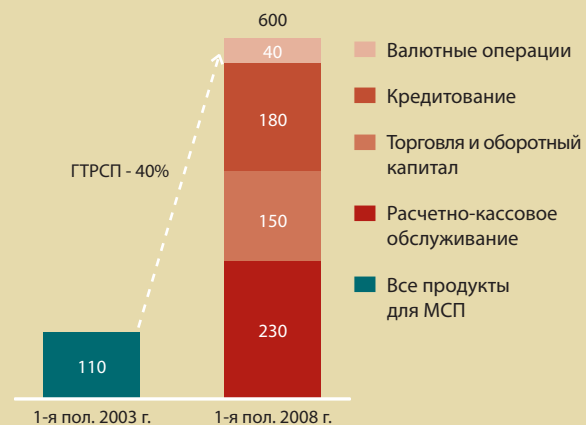
Банк «Standard Chartered» стремится проводить в жизнь политику преодоления гендерного разрыва как внутри банка, в отношении своих сотрудников (46 процентов которых составляют женщины), так и в работе с клиентами (в том числе женщинами, являющимися владельцами или управляющими МСП). В банковской группе «Standard Chartered» создан Женский совет, который занимается распространением наиболее эффективной практики в сфере гендерного многообразия и преодоления гендерного разрыва, что находится в русле разработанных банком стратегий работы с кадрами, клиентами и общинами.

Результатом целенаправленного стратегического подхода банка к этим проблемам стало увеличение числа предлагаемых специально для женщин продуктов, в том числе кредитов, разработанных и продвигаемых на рынок как предназначенных специально для женщин, занимающихся предпринимательством. Банковским обслуживанием МСП занимаются 700 женщин – 38 процентов от числа сотрудников группы по работе с МСП. На местном уровне в Бангладеш «Standard Chartered» заслужил признание за разработку кредита для бизнес-структур с погашением в рассрочку под названием «Орджон», предназначенного специально для женщин – глав МСП.

Дальнейшие шаги: глобальное управление отношениями с клиентами

Чтобы полнее использовать возможности, открывающиеся в связи с деятельностью банка на международной арене, в частности, в сфере содействия международной торговле, банк разрабатывает в настоящее время систему комплексного глобального управления отношениями с клиентами (УОК). Это позволит банку в полной мере внедрить в практику и упорядочить услуги, оказываемые им как клиентам в разных странах, в том числе и МСП, операционная деятельность и торговля которых носят международный характер, так и в рамках различных линий обслуживания, таких, как управление частным капиталом и кредитование МСП.

Доход банка «Standard Chartered» от работы с МСП вырос за последние пять лет почти в шесть раз (в млн. долл. США)



Источник: презентация, подготовленная банком «Standard Chartered» для инвесторов. **Примечание:** учитывается рост как за счет слияний и поглощений, так и внутреннего развития

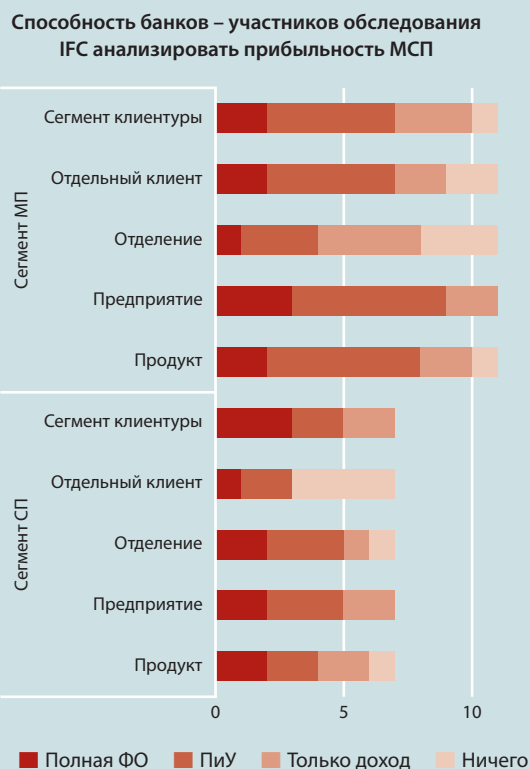
«Сильная сторона банка «Standard Chartered» состоит в разнообразии нашего кадрового состава, отражающего многообразие клиентов и общин, с которыми мы работаем.

По нашему мнению, у нас есть потенциал для продвижения вперед в деле обеспечения гендерного многообразия».

– Джоанна Филдинг, финансовый директор банка «Standard Chartered Bank (China) Ltd.», руководитель Женского совета банковской группы «Standard Chartered»



Рисунок 37: Анализ прибыльности может представлять проблему даже для ведущих банков



Источник: IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*

Управление информацией и знаниями

Для устойчивого банковского обслуживания МСП банкам необходимо эффективно управлять информацией и знаниями – банки должны целенаправленно изучать опыт и использовать полученные знания в цикле стратегического планирования мер в отношении МСП. Это особенно важно, поскольку банковское обслуживание МСП является молодой и динамично развивающейся отраслью. Здесь мало специалистов и еще меньше «проверенных и надежных подходов». Перед банками, способными узнавать новое о рынке, открываются значительные возможности. Основное, что способствует совершению таких открытий, – это применяемые банками информационные технологии и системы управления информацией. На деле, появление технологий, позволивших анализировать большие объемы данных о клиентах, значительно ускорили решение проблемы прибыльного банковского обслуживания МСП. Эффективное управление информацией и знаниями предполагает, в числе прочего, стратегическое использование подобных инструментов для повышения качества банковских операций.

Основным объектом изучения для банков может быть огромный массив данных, поступающих от его нынешней клиентуры из числа МСП. Соответствующий анализ этих данных может дать полезную информацию о том, что именно «работает» в операциях банка по обслуживанию МСП. Эта информация в сочетании с опытом банковских сотрудников в сфере обслуживания рынка МСП может превратиться в институциональные знания о том, как можно обеспечить устойчивость и рост объемов прибыльных операций. Таким образом, две основные проблемы управления информацией и знаниями состоят в том, чтобы (1) разработать инфраструктуру (инструменты и системы) сбора и анализа информации, а также (2) наращивать потенциал (навыки и процедуры), позволяющий обратить информацию в знания и вносить соответствующие коррективы в операции.

Решение первой из этих проблем может быть сопряжено с трудностями технического порядка, поскольку оно предполагает интеграцию систем данных по функциям банка и территориальному признаку. Эта проблема может также оказаться наиболее очевидной, поскольку оборудование и программное обеспечение, необходимые для эффективной работы систем управления информацией, могут вообще отсутствовать, прежде всего, в развивающихся странах, или же различные отделения банка не обеспечат четкой координации их работы. Например, если базы данных различных филиалов не будут сводиться воедино, многие банки не смогут четко определить состав своего портфеля клиентов из числа МСП.

Вторую проблему обращения информации в знания, касающуюся определения соответствующих бизнес-требований к этим системам, легче проглядеть, однако специалисты по банковскому обслуживанию МСП считают, что она является более важной. Они подчеркивают: «Системы ИТ – это всего лишь инструменты. Банки могут вкладывать большие деньги в систему, но система останется бесполезной, если они не будут знать, какую именно информацию эта система должна давать». Понять, как можно эффективно использовать ИТ и системы управленческой информации, может, в конечном итоге, оказаться значительно более сложным делом, чем создать такую систему.

«Системы ИТ – это всего лишь инструменты. Банки могут вкладывать большие деньги в систему, но система останется бесполезной, если они не будут знать, какую именно информацию эта система должна давать»

Подходы

Подходы банков к управлению информацией и знаниями можно классифицировать, исходя из основных функций. К числу наиболее значимых таких функций относятся (1) моделирование рисков и мониторинг портфелей; (2) управление связями с клиентами и (3) анализ прибыльности.

Банки, как правило, лучше всего умеют отслеживать данные по кредитам и проводить их мониторинг. Такие портфели данных необходимы для оценки рисков, для выявления ранних признаков неплатежеспособности и для разработки предназначенных для внутреннего пользования моделей оценки заемщиков. Как и в случае с управлением знаниями в целом, ведущие банки создают специальные группы, занимающиеся тщательным мониторингом, анализом и применением информации по кредитам. В качестве такой группы может выступать департамент кредитных рисков, занимающийся корректировкой кредитной политики с учетом тенденций изменения данных по портфелям. На более специализированном уровне некоторые банки прибегают, например, к услугам «групп раннего предупреждения» и рассматривают их как ключевое звено в системе своего управления кредитным портфелем⁸⁰.

Зачастую централизованное отслеживание и использование информации о клиентах является для банков более сложной задачей. Такая информация считается ключевой как для перекрестных продаж, так и для совершенствования продуктов и услуг. Большинство банков располагают системами отслеживания важных данных о клиентах, но эта информация часто рассеяна по различным каналам поставок, филиалам или сферам банковской деятельности. Например, инвестиционный счет индивидуального клиента может быть никак не связан с кредитом, предоставленным малому предприятию, владельцем которого этот клиент является. Для решения подобных проблем банки начинают внедрять комплексные централизованные системы УСК, полностью доступные всем подразделениям банка.

Третья важная функция управления информацией состоит в детальном анализе прибыльности. Как отмечалось выше, такой анализ предполагает, в числе прочего, изучение общей прибыльности от использования клиентом всех продуктов, что позволяет судить об эффективности стратегии пакетных услуг или подходов к обслуживанию. Кроме того, банки должны быть в состоянии получить представление о прибыльности конкретного сегмента клиентов, филиала, отдельного продукта или малого или среднего предприятия в целом (Рисунок 37). Однако даже некоторые ведущие банки, занимающиеся обслуживанием МСП, не имеют возможности выполнять одну или несколько таких функций.

Шаги на пути к совершенству

Высокое качество управления информацией и знаниями имеет место в тех случаях, когда информация напрямую увязана с повышением качества операций на всех уровнях работы организации. Иными словами, необходимо, чтобы информация для принятия ключевых решений была в наличии, и чтобы сотрудники умели ею пользоваться. Этого можно добиться, идя назад по цепочке, – от тех улучшений, которых необходимо добиться, к тем данным, которые следует собирать. Например, «Standard Chartered Bank» пытается увеличить отдачу от своего присутствия в 30 странах и расширить масштабы работы по обслуживанию торговли за счет более эффективного обслуживания клиентов в разных странах. В настоящее время банк внедряет полностью интегрированную систему УСК в разных странах, чтобы работающие здесь менеджеры по связям с клиентами могли предоставлять одни и те же услуги МСП, действующим в этих странах. «Standard Chartered» также напрямую увязывает свою систему управления знаниями с конкретными показателями качества работы, такими, например, как полное время обработки кредита. Цель – последовательное улучшение этого показателя – определяет порядок сбора информации и наращивания знаний о методах ее достижения. Эта работа выходит за рамки анализа данных и предполагает изучение вопроса о том, как можно «передавать наиболее эффективный опыт» от одного подразделения банка в другое.

Некоторые инвестиции в развитие знаний окупаются не слишком быстро. Когда банк «Wells Fargo» начал операции, которые вывели его на первое место в США по кредитованию малого бизнеса, банк в течение ряда лет не торопился увеличивать свой портфель, делая упор на сборе данных, которые были ему необходимы для определения статистических зависимостей. Это означало определить заранее, какие данные будут полезны, и затем терпеливо собирать и анализировать их. Постепенно банк разработал статистические модели, которые на годы определили его преимущество в конкурентной борьбе. Однако на этом процесс обучения не остановился. Сегодня, оглядываясь назад, руководитель отдела банковского обслуживания малого бизнеса отмечает: «Ранее мы почти полностью зависели от статистических моделей. Сегодня наши сотрудники, занимающиеся кредитами, непосредственно изучают большинство данных».

На практическом уровне, хотя ИТ системы – это не более чем инструменты, банкам нельзя недооценивать важность разработки таких инструментов для эффективного управления информацией и знаниями. Банковское обслуживание МСП – это бизнес, существующий за счет наращивания объемов, и часто ему необходим инструментарий розничного банкинга. С учетом этого банковское руководство должно рассматривать инвестиции в ИТ как часть своего основного бизнеса и понимать, чего

можно ожидать от ИТ и СУИ в части обслуживания клиентов, предложения продуктов, рентабельности и общих преимуществ перед конкурентами. Структура компьютерного оборудования должна обеспечивать, в числе прочего, возможность поддержания в режиме реального времени эффективной связи с банковскими филиалами, постоянной передачи в режиме реального времени в единый центр данных о клиентах и счетах и правильного распределения функций между децентрализованными и центральными серверами. Архитектура программного обеспечения должна быть

достаточно гибкой, чтобы соответствовать растущим потребностям клиентов, а также полностью интегрированной, чтобы все данные хранились в одном месте. Она должна обеспечивать сбор и надежное сохранение данных о клиентах и счетах, чтобы, тем самым, дать возможность разрабатывать инструменты для управления связями с клиентами и рисками. При наличии необходимых ИТ-систем эффективная стратегия управления информацией позволит банкам быть лидерами рынка и обеспечит дальнейший рост и прибыльность.



Выход на рынок МСП



Хотя универсальной формулы успешного банковского обслуживания МСП не существует, здесь накоплены опыт и наиболее эффективная практика, применимые в отношении пяти стратегических направлений: (1) стратегия, ориентация на МСП и процессинговая инфраструктура; (2) сегментация рынка, продукты и услуги; (3) культура продаж и каналы поставок; (4) управление кредитным риском; (5) ИТ и СУИ. Банкам, которые хотят воспользоваться этим опытом при выходе на рынок МСП или расширении своих операций на нем, необходимо пройти процесс выхода на рынок, который начинается с осознания тех конкретных возможностей, которые предоставляет сектор МСП, и заканчивается разработкой стратегии и плана ее осуществления. Для того, чтобы понять открывающиеся возможности и увидеть поле конкурентной борьбы, банки могут провести оценку рынка. Чтобы увидеть сильные и слабые места и упростить подготовку плана осуществления, банки могут воспользоваться методами операционной диагностики, такими, например, как предлагаемая IFC методика диагностики банковского обслуживания МСП CHECK. Методика CHECK позволяет оценивать операционную деятельность по пяти стратегическим направлениям банковского обслуживания МСП.

Как подробно говорилось в этом Обзоре, многие банки разработали подходы, позволяющие им использовать преимущества, которые предоставляет рынок МСП. В результате путь для других банков, которые пытаются выйти на рынок МСП или расширить масштаб своих операций на нем, оказывается ярче освещенным. Хотя универсальной формулы, предопределяющей успех банка, не найдено, существуют единые для всех факторы успеха и примеры наиболее эффективной практики, на которые банки могут опираться. Банки, формирующие стратегию выхода на рынок, могут (1) учесть накопленный на нынешний день банками опыт; (2) четко сформулировать порядок выхода на рынок или расширения масштаба операций на нем и придерживаться этой последовательности действий; (3) использовать существующие инструменты для того, чтобы понять возможности и оценить свои операции в отношении МСП.

Уроки банковского обслуживания МСП сегодня

Опыт банков, обслуживающих МСП по всей цепочке создания стоимости, дает ряд уроков банкам, формирующим стратегию выхода на рынок МСП. Со временем это побудило IFC разработать собственную методику оценки эффективности банковского обслуживания МСП – Инструментарий диагностики банковского обслуживания МСП (CHECK). Чтобы добиться успеха в сфере банковского обслуживания МСП, банки должны разрабатывать собственные подходы с учетом своих возможностей и потенциала. Вместе с тем, в конечном счете, качество банковского обслуживания определяется получением прибыли (больше доходов), качеством активов (меньше риски) и операционной эффективностью (меньше затраты). Что касается банковского обслуживания МСП, основу для достижения высоких показателей качества закладывают пять стратегических направлений (Рисунок 38):

- Стратегия, ориентация на МСП и процессинговая инфраструктура
- Сегментация рынка, продукты и услуги
- Культура продаж и каналы поставок
- Управление кредитным риском
- ИТ и управление связями с клиентами

Некоторые из этих стратегических направлений касаются деятельности банка на протяжении всей цепочки создания стоимости, тогда как в фокусе внимания других находятся отдельные ее звенья. На Рисунке 39 представлены пять стратегических направлений в соотношении

с соответствующими этапами цепочки создания стоимости в процессе банковского обслуживания МСП. Взяты вместе, эти пять направлений создают основу для определения уроков, которые извлекли для себя банки и специалисты по изучению отрасли. Опираясь на эти уроки, банки смогут эффективнее разрабатывать и внедрять собственные подходы к обслуживанию рынка МСП.

Стратегия, ориентация на МСП и процессинговая инфраструктура

Банки, успешно проводящие операции по обслуживанию МСП, разработали бизнес-модели, основанные на признании уникальных особенностей соответствующего рынка МСП. Это признание и его реализация на всех этапах банковского обслуживания МСП – от планирования до исполнения – составляет основу первого стратегического направления. Подход с учетом потребностей МСП находит свое отражение повсеместно – от предложения банковских продуктов до ощущения владельцами МСП собственной значимости в момент обращения в отделение банка. Опыт наиболее успешных банков учит, прежде всего, тому, что банкам следует отказаться от традиционных методов, чтобы соответствовать рынку. Это значит, что они должны:

- **Выработать стратегию, ориентированную непосредственно на МСП.** Стратегия и планы ее осуществления, ориентированные непосредственно на МСП, отражают цели и устремления банка, сегменты рынка, с которыми он работает, ценностные предложения и сравнительные преимущества в конкурентной борьбе, наличие внутреннего потенциала, необходимого для осуществления задуманного, а также те системы управления, которые потребуются внедрить. Важная составная часть этой стратегии – разработка банком определения сектора МСП, исходя
- из характеристик тех сегментов рынка, с которыми он предполагает работать.
- **Адаптировать организационную структуру банка к потребностям обслуживания МСП.** Ориентация на рынок МСП влечет за собой определенные последствия для структуры, кадрового состава и систем банка. Более жесткой ориентации на МСП можно добиться путем выделения специальных отделов и сотрудников, которые выполняли бы все ключевые функции в отношении сегмента МСП – от предоставления кредитов до расчетно-кассового обслуживания.
- **Добиться, чтобы руководство банка осознало ценность стратегии в отношении МСП и способствовало ее осуществлению.** Для успешного обслуживания МСП требуются стратегические капиталовложения и усилия со стороны банка, что невозможно без личной заинтересованности и активного участия его руководства. В конечном счете, именно руководители будут нести ответственность за внедрение процедур, процессов и систем поощрения, позволяющих банку эффективно осуществлять свою стратегию в отношении МСП.
- **Приобретать необходимые навыки.** Банковское обслуживание МСП предполагает большие, нежели при обслуживании корпораций, и более глубокие, нежели при обслуживании индивидуальных клиентов, уровни сервиса. Необходимые для этого навыки – например, управления продажами, знания МСП и обслуживания клиентов – часто отличаются от тех, которыми традиционно обладают банковские работники. Эффективно работающие банки уделяют первостепенное внимание подбору, обучению и повышению уровня квалификации сотрудников, обладающих необходимыми навыками работы с МСП.

Рисунок 38: Основу для достижения высоких показателей качества банковского обслуживания закладывают пять стратегических направлений



Источник: IFC SME Banking CHECK Diagnostic Toolkit

Сегментация рынка, продукты и услуги

Единого подхода к обслуживанию всех клиентов из числа МСП, который лежал бы в основе всех эффективных моделей банковского обслуживания таких предприятий, не существует. Напротив, эффективные модели строятся на признании разнообразия рынка и, соответственно, наличия различных сегментов клиентуры. Как правило, эти модели подразумевают предложение небольшим МСП продуктов и услуг, скорее сходных с розничными, а более крупным и сложно структурированным МСП – услуг, скорее напоминающих корпоративное банковское обслуживание. Определяя ценность клиентов для банка, ведущие банки не ориентируются на получение сиюминутной прибыли от кредитов (что отражает понимание ими потребностей МСП), а смотрят гораздо глубже и предлагают МСП такой спектр продуктов, который отражал бы это понимание. Опыт работы по второму стратегическому направлению говорит о необходимости следующих мер:

- **Определять приоритетные сегменты, с которыми предполагается работать.** Обслуживание определенных сегментов МСП может быть более прибыльным для банка делом с учетом характера открывающихся при этом возможностей, положения дел в сфере конкурентной борьбы и собственных сильных и слабых сторон банка. Анализ нынешней клиентуры банка также может помочь при принятии решения о том, с какими именно сегментами следует работать.
- **Использовать сегментацию для внесения необходимых изменений в процедуры.** Для повышения качества и рентабельности услуг банкам необходимо осознать ценность разбивки клиентов на сегменты по их типу и ценности для банка. Возможности, риски и финансовые

потребности могут различаться в зависимости от таких характеристик, как отрасль, структура собственности, стадия развития предприятия и степень участия в международной торговле.

- **Предлагать ряд продуктов, помимо кредитования.** Зачастую кредиты не являются основным источником прибыли от банковского обслуживания МСП; в этом случае их лучше всего использовать для привлечения и удержания клиентов. Большие доходы можно получить, предлагая пакет рационально взаимосвязанных продуктов с добавленной стоимостью, которые отражали бы более глубокое понимание потребностей клиентов.
- **Наращивать навыки в области разработки продуктов.** Такие навыки необходимы для того чтобы разработать более ценностные предложения по продуктам для клиентов, с которыми предполагается работать, равно как и для банка в целях упрощения и стандартизации ради повышения рентабельности.

Культура продаж и каналы поставок

Ведущие банки перешли от традиционных методик управления связями с клиентами к предоставлению банковских услуг МСП. Для этого они внесли определенные коррективы в методы работы с массовым рынком, обращая теперь больше внимания на объемы продаж. Часто это находит свое выражение в отделении функции продаж от обслуживания клиентов, равно как и от оценки кредитоспособности заемщиков. Опыт работы этих банков говорит о необходимости следующих мер:

- **Принимать организационные меры для активизации продаж.** Ориентация на продажи находит свое выражение

Рисунок 39: Размещение пяти стратегических направлений CHECK в цепочке создания стоимости в процессе банковского обслуживания МСП



в культуре управления успешными операциями по банковскому обслуживанию МСП, в критериях найма персонала и в организационной структуре. При этом разделяются обязанности в сфере развития бизнеса и деятельность операционных отделов банка и задействуются механизмы, позволяющие установить правильное соотношение между продажами и риском.

- **Вести активный поиск клиентов.** То место, которое продажи занимают в банковском обслуживании МСП, означает, что необходимо вести активный поиск клиентов – банки не могут дожидаться, пока сами клиенты к ним обратятся. Залогом успеха здесь является сбор и изучение внутренних и внешних данных о рынке, а также следование четким процедурам, позволяющим обеспечить выход на контакт со всеми потенциальными клиентами.
- **Обеспечивать эффективность сети филиалов как канала обслуживания.** Чаще всего МСП подбирают для себя банки по принципу близкого расположения их отделений. Поскольку филиалы представляют собой важный, но потенциально затратный канал обслуживания, банкам необходимо повышать эффективность, сосредоточив деятельность филиалов на продажах и обслуживании клиентов, централизовав работу операционных отделов и выделяя специальные отделения или сотрудников, которые занимались бы удовлетворением потребностей важнейших для банка сегментов рынка.
- **Использовать недорогие каналы обслуживания.** Недорогие каналы обслуживания, такие, как прямой маркетинг, банковское обслуживание через Интернет, колл-центры, центры обслуживания кредитных карт и предоставление банковских услуг на предприятиях розничной торговли, представляют собой эффективные и рентабельные способы обслуживания клиентов. Ведущие банки имеют возможность развивать такие каналы и создавать для клиентов побудительные стимулы для их использования.
- **Увеличивать объем перекрестных продаж и максимально использовать сети МСП.** Перекрестные продажи повышают доход с одного клиента. Это – эффективный способ наращивания объема продаж, поскольку в его основе лежат уже сложившиеся взаимосвязи с клиентами, а не попытка наладить продажи неперспективным потенциальным клиентам. Сети, связывающие МСП и их владельцев, клиентов, поставщиков и работников, представляют собой источник повышения эффективности продаж. При перекрестных продажах во главу угла ставится подход к увеличению продаж, ориентированный на клиентов, а не на продукт.

Управление кредитным риском

Банки, успешно работающие с МСП, отказались от традиционных подходов к кредитному риску, перейдя от его минимизации к управлению им. Банки обнаружили, что они могут включать премии за риск в свои цены, и что для обеспечения кредита им нет необходимости полагаться исключительно на долговременные отношения с клиентами или залого. Ведущие банки изыскивают пути к использованию имеющихся данных по МСП для восполнения пробелов в финансовой информации. Опыт работы по четвертому

стратегическому направлению – управлению риском – говорит о необходимости следующих мер:

- **Разделять управление риском и продажи.** Банки используют различные модели для разделения инициирования кредита, проверки кредитоспособности заемщиков и перечисления средств по кредитам. Эти модели отличаются друг от друга, но общим для них является выделение специалистов и определение процедур непосредственно для оценки риска и отделение такой оценки от продаж. Разделение может происходить и в условиях децентрализации с использованием автоматизированной системы принятия решений (см. ниже).
- **Вкладывать средства в наращивание потенциала оценки кредитоспособности заемщиков.** Изучение способов определения кредитного риска для МСП в отсутствие полной информации – это процесс, требующий времени и накопления данных. При принятии решений о выдаче кредитов МСП зачастую требуются данные разного характера, в том числе из неофициальных источников. По мере наращивания банком объема своих знаний (и выстраивания статистических моделей) по сектору возрастает и его способность предсказывать кредитный риск.
- **Автоматизировать мониторинг кредитного портфеля.** Эффективно работающие системы управления данными могут позволить банкам снизить расходы путем мониторинга кредитного портфеля с использованием автоматизированных сигналов раннего предупреждения.
- **Выдвигать на первый план вопросы эффективного управления плохими долгами.** Банки, которые могут быстро реагировать на признаки возникновения проблем с возвратом кредитов и которые рассматривают эту работу как важную часть эффективного обслуживания клиентов, могут предотвратить значительные убытки.
- **Разрабатывать и использовать инструменты моделирования риска.** Ведущие банки разработали статистические модели, повышающие их потенциал в сфере оценки риска в отношении МСП. Эти инструменты, в основе которых зачастую лежат накопленные данные о кредитных портфелях, помогают обеспечить согласованную и объективную оценку кредитоспособности заемщиков и, кроме того, используются для ценообразования, стимулирования, делегирования прав на принятие решений по кредитованию, измерения прибыльности и экономически выгодного размещения капитала.

ИТ и СУИ

Для эффективного обслуживания МСП банки вынуждены были изменить или полностью пересмотреть конфигурацию своих систем ИТ и СУИ, чтобы та информация, которую они собирают и анализируют, была бы полезной при принятии решений по вопросам ведения бизнеса и содействовала бы внедрению учитывающих потребности момента процедур и процессов. Например, ИТ-системы, помимо прочего, должны давать банкам возможность оценивать прибыльность на уровне сегментов клиентуры, продуктов и потребителей. Это позволяет принимать информированные решения относительно продуктов, которые банк должен предлагать, и клиентов, на работу



с которыми он должен ориентироваться. Опыт работы банков в сфере ИТ и СУИ говорит о необходимости следующих мер:

- **Понимать и ценить роль ИТ и СУИ.** Поскольку банковское обслуживание МСП представляет собой бизнес, существующий за счет наращивания объемов, ИТ и СУИ играют важнейшую роль в обслуживании клиентов, разработке продуктов, снижении расходов и получении преимуществ перед конкурентами. Руководство ведущих банков рассматривает инвестиции в ИТ и СУИ как важнейшую составляющую основной деятельности банка.
- **Создавать адекватную архитектуру аппаратных средств и программного обеспечения.** Архитектура аппаратных средств банка призвана, помимо прочего, облегчать централизацию данных о клиентах и их бухгалтерской отчетности и эффективную связь между отделениями банка. В частности, централизованная и консолидированная база данных о клиентах крайне важна для того, чтобы понять, что собой представляют клиенты, и для выявления новых возможностей у имеющейся клиентуры. При этом во избежание дублирования данных необходимо также привести в соответствие и компоненты программного обеспечения.
- **Уделять особое внимание потенциалу в аналитической сфере.** Архитектура данных крайне важна как средство поддержки культуры, ориентированной на достижение результатов; количественного подхода к управлению риском; а также потенциала в сфере УСК, включающей в себя сегментирование, прямой маркетинг и оптимизацию каналов распределения. Соответственно, банк должен быть в состоянии подбирать и анализировать данные и предоставлять определенную часть этих данных и материалы анализа в распоряжение сотрудников.



Привлечение внешней помощи: НБД-банк поддерживает партнерские отношения с IFC и другими МФУ

Основанный в 1992 году НБД-банк является региональным российским банком, работающим преимущественно с МСП. Несмотря на острые финансовые кризисы, в том числе российский кризис 1998 года и нынешний (2009 год) глобальный кризис, банк демонстрирует устойчивый рост. Помимо жестких стандартов проверки заемщиков, предполагающих глубокий анализ положения этих компаний, банк добивается устойчивого роста за счет поддержания партнерских отношений с международными финансовыми учреждениями, такими, как IFC.

Банки меньшего размера могут столкнуться с проблемой при финансировании долгосрочных кредитов МСП за счет средств краткосрочных вкладов. Поскольку российское законодательство позволяет корпоративным вкладчикам изымать срочные вклады в любое время, НБД-банку было необходимо свести к минимуму свою уязвимость перед лицом проблем с ликвидностью. Банк принял меры к привлечению долгосрочного капитала, обратившись к МФУ как к посредникам для получения средств на рынках коммерческого капитала. Банк вышел на контакт с такими международными финансовыми учреждениями, как Европейский банк реконструкции и развития и нидерландская Компания по финансированию развития, а с 2001 года поддерживает партнерские отношения с IFC. На долю МФУ приходится сегодня 40 процентов ресурсной базы банка. Банк получил и несколько синдицированных кредитов, в которых дополнением к средствам МФУ выступили средства коммерческих инвесторов.

Оказывая поддержку НБД-банку, IFC не ограничивается предоставлением капитала и обеспечивает также обучение и содействие в сфере ИТ и СУИ, а также в сфере инвестирования в сферу энергосбережения. В последнем случае IFC помогла НБД-банку найти перспективные проекты, рассчитать потенциальную экономию энергии для измерения роста прибыльности клиента и, в конечном итоге, создать новое направление деятельности банка. Как и в случае со многими другими банками, партнерство с IFC облегчает получение финансовых средств из других источников, что, в конечном итоге, позволяет заместить инвестиции, предоставляемые IFC.

Кредитный портфель НБД-банка в сегменте МСП вырос со 170 млн. долл. США в декабре 2006 года до 250 млн. долл. США в декабре 2008 года.

Начало: выход на рынок банковского обслуживания МСП или расширение масштабов операций на этом рынке

В основных выводах раздела 4.1 представлен в общем виде коллективный опыт банковского обслуживания МСП на данный момент. Вместе с тем, открытым остается вопрос о том, как банки должны реализовывать этот опыт. Что следует сделать для того, чтобы успешно выйти на рынок банковского обслуживания МСП или расширить масштабы операций на этом рынке? Собираясь выйти на рынок банковского обслуживания МСП или расширить масштабы своих операций на этом рынке, банк может использовать простой пятиэтапный процесс «подготовки к старту». Процесс начинается с (1) осознания возможностей на рынке МСП и (2) изучения конкурентной среды, чтобы понять, насколько хорошо удовлетворяется спрос на банковское обслуживание МСП. Четко осознав возможности, которые открываются на рынке МСП, банки могут (3) оценить собственный потенциал и конкурентоспособность и (4) определить возможные препятствия к выходу на рынок, риски и ключевые факторы успеха. Наконец, чтобы работать постепенно и устойчиво, банки должны (5) разработать стратегический план реализации, который определял бы требуемые ресурсы и указывал, какие меры в сфере управления и операционной деятельности банк должен принимать, и в каком порядке.

Понять возможности рынка МСП

Как отмечалось выше, и как будет показано далее в настоящем разделе, первый шаг заключается в том, чтобы получить четкое, имеющее количественное выражение, представление о размерах рынка МСП, его сегментации, траектории роста, отличительных особенностях, потребностях и предпочтениях. Такое детальное понимание на уровне сегмента даст банку возможность приступить к решению вопроса о том, каким сегментам следует отдать предпочтение и каким образом можно улучшить их обслуживание. Для этого надо найти ответы на следующие вопросы^{viii}:

- Каковы размеры и траектория роста каждого из сегментов рынка МСП?
- В чем заключаются отличительные особенности, потребности и предпочтения каждого из сегментов?
- Исходя из этого, какие именно сегменты банковского обслуживания МСП можно выделить как потенциально важнейшие?

Обзор конкурентной среды^{ix}

Прежде чем выделить целевые сегменты, на информацию о рынке МСП необходимо будет наложить результаты изучения конкурентной среды. Для этого надо найти ответы на следующие вопросы:

- Кто из конкурентов обслуживает конкретные сегменты МСП, и какие продукты и услуги они при этом предоставляют?

- Какие образом удовлетворяются потребности МСП в банковском обслуживании, и в чем состоят сильные и слабые стороны услуг, предоставляемых конкурентами?
- Учитываются ли предпочтения МСП при удовлетворении их потребностей? Являются ли услуги, предоставляемые конкурентами МСП, инновационными и качественными?
- Какие потребности и предпочтения остаются неудовлетворенными?

Оценить собственный потенциал и конкурентоспособность

Следующее, что должен сделать банк, – это обратить подобный критический взгляд на собственную операционную деятельность и оценить свой потенциал в сравнении с потенциалом конкурентов. Понимание того, в чем именно банк преуспевает – не просто хорошо работает, а действительно преуспевает, – нужно для того, чтобы определить, с какими именно сегментами рынка МСП следует работать, какие продукты им предлагать и каким образом их предлагать. Для этого надо найти ответы на следующие вопросы:

- В чем состоит основной потенциал и основная компетенция нашего банка? В чем мы действительно преуспеваем?
- Исходя из этого, а также из знания нами сильных сторон конкурентов, какие именно продукты мы можем с успехом предложить?
- В чем нам придется улучшить и усовершенствовать нашу операционную деятельность, и как мы можем это сделать?
- С какими именно препятствиями внутреннего характера нам как банку придется столкнуться, если мы хотим выйти на рынок банковского обслуживания МСП или расширить масштабы наших операций на этом рынке, и как мы можем преодолеть эти препятствия?

Определить возможные внешние препятствия, риски и ключевые факторы успеха

Важный, хотя зачастую и недооцениваемый этап, – это упреждающая оценка риска и планирование. Помимо анализа проблем перспективных клиентов из числа МСП, конкурентов и собственного потенциала банка, важно также изучить внешние факторы и понять, как они могут повлиять на успех. Предварительное планирование часто помогает преодолевать трудности в сфере финансирования, регулирования и законодательства. Для этого надо найти ответы на следующие вопросы:

- Какие барьеры на пути успешного выхода на рынок следует снять?
- Какие именно внешние риски следует заблаговременно смягчить?
- С какими именно 1-2 важнейшими факторами риска сталкивается наш банк, пытаясь выйти на рынок банковского обслуживания МСП или расширить масштабы операций на этом рынке?
- Исходя из того, что целью является отличное качество работы на каждом этапе цепочки создания стоимости, каков перечень вопросов, в которых наш банк должен разобраться, чтобы успешно обслуживать рынок МСП?

viii Отметим, что этот перечень вопросов не является исчерпывающим.

ix Основным инструментом, позволяющим банкам понять возможности рынка МСП и изучить конкурентную среду, – это оценка рынка. Процесс оценки рынка МСП и ключевые вопросы, на которые он позволяет найти ответы, более подробно описываются в разделе 4.3.

Разработать стратегический план реализации

Последний шаг – это разработка реалистичного плана, который будет осуществляться после выхода на рынок банковского обслуживания МСП или расширения масштабов операций на этом рынке. Особую роль играют три аспекта этого плана: потребность в ресурсах, сроки и последовательность. Чтобы достичь успеха, необходимо признать, что всё сразу осуществить невозможно, и что поэтапный подход – это зачастую лучший способ обеспечить обучение в режиме реального времени и корректировку курса. При разработке стратегического плана реализации банк может задать себе, в числе прочих, следующие вопросы:

- Какие ресурсы потребуются для того чтобы успешно воспользоваться возможностями в сфере банковского обслуживания МСП?
- Какова величина издержек и альтернативных затрат при использовании ресурсов в сравнении с затраченными усилиями?
- Как нам следует определить сроки и последовательность осуществления нашего плана выхода на рынок банковского обслуживания МСП или расширения масштабов операций на этом рынке?
- Какие можно создать механизмы, обеспечивающие осмысление банком накопленного опыта по мере роста масштабов его работы с МСП?

Инструменты инициирования выхода на рынок банковского обслуживания МСП или расширения масштабов операций на этом рынке

Банк, начинающий процесс выхода на рынок банковского обслуживания МСП или расширения масштабов операций на этом рынке, может воспользоваться при этом рядом инструментов. Особенно полезны при этом два инструмента: (1) оценка рынка МСП, позволяющая банку понять возможности и конкурентную среду, и (2) операционная диагностика, помогающая высветить сильные и слабые стороны банка, чтобы оценить его потенциал и разработать план выхода на рынок. IFC разработала методики для каждого типа таких инструментов, руководствуясь при этом своим опытом содействия поставщикам финансовых услуг, обслуживающим сектор МСП в различных регионах мира. В приложении С описывается, как банки, планирующие приступить к обслуживанию МСП, могут установить партнерские отношения с IFC. Для проведения операционной диагностики IFC разработала методику диагностики банковского обслуживания МСП СНЕКС.

Чтобы показать методы применения этих инструментов, ниже дается описание проводимой IFC оценки рынка и методики СНЕКС. Это описание позволяет глубже понять некоторые основные уроки и шаги начальной стадии процесса, о которых говорилось в предыдущих разделах.

Оценка рынка МСП

Оценка рынка представляет собой основной способ, используя который банки могут сделать два первых шага на начальной стадии процесса – понять возможности рынка

МСП и изучить конкурентную среду. Оценку можно разделить на три составляющие: (1) количественное и качественное измерение запросов потребителей, (2) оценка конкурентной среды и (3) определение ценности обслуживания сектора МСП для банка. Третья составляющая – определение ценности открывающихся возможностей – может также перекликаться с диагностикой СНЕКС, поскольку сильные и слабые стороны банка могут показать, насколько затратным для него будет процесс использования этих возможностей.

Количественное и качественное измерение спроса

Первая цель оценки рынка заключается в количественном и качественном измерении спроса на продукты для банковского обслуживания МСП. Для этого необходимо измерить рынок МСП, изучить его сегменты, описать этот рынок, а также охарактеризовать финансовые потребности потенциальных клиентов из числа МСП. К числу ключевой информации, которую необходимо получить, используя как можно больше источников данных, относятся:

- **Определения МСП** – необходимо собрать разные определения МСП, бытующие в данной стране, в том числе определения, используемые министерствами и органами по регулированию предпринимательства, содержащиеся в законодательстве об ипотеке. По возможности, следует учесть разницу в размерах предприятий и любые вариации в зависимости от их отраслевой принадлежности.
- **Размер рынка** – необходимо установить количество МСП, их вклад в обеспечение занятости в стране и в ВВП (годовой доход), общую сумму вкладов и кредитов в банках и других ФУ, а также оценить финансовый потенциал.
- **Структура рынка** – необходимо рассмотреть в разбивке по сегментам статистические данные о размере рынка, в том числе размер компании, отрасль, местоположение, правовой статус, структуру собственности и продолжительность работы в бизнесе.
- **Рыночные тенденции** – необходимо выявить любые важные тенденции в секторе МСП, в том числе траекторию роста, структурные изменения, динамику изменения продуктов, услуг и каналов обслуживания, а также ожидаемые изменения в сфере государственного регулирования.
- **Финансовые потребности МСП** – для дополнения данных об общей сумме депозитов и кредитов МСП необходимо определить репрезентативную выборку МСП для каждого значимого сегмента рынка. Следует провести обследование таких МСП или собеседование с их представителями, собирая информацию, например, о руководителе компании, общих характеристиках фирмы, ее отношении к банкам и другим поставщикам финансовых услуг, потребностях в сфере управления финансами и используемых в настоящее время инструментах, процедурах и инструментах осуществления платежей поставщикам и работникам, управлении расходами и доходами и использовании услуг бизнес-консалтинга.

Помимо сбора описанной выше информации о рынке в целом, банк может дополнить такую более широкую сегментацию рынка изучением данных о своей нынешней



клиентуре. При этом следует оценить, сколько нынешних клиентов банка могут являться также потенциальными клиентами в качестве МСП. Представитель одного из ведущих банков отмечает: «Основная часть наших индивидуальных клиентов – владельцы МСП⁸¹». Определив количество нынешних клиентов из числа МСП, банк может разбивать этих клиентов на сегменты и категории по характеристикам их хозяйственной деятельности или финансовым потребностям, так же, как это происходит при анализе рынка вообще.

Использование внутренних данных особенно важно, поскольку нынешние клиенты из числа МСП могут представлять собой существенный источник спроса на новые продукты, и банк может получить за счет этих клиентов преимущество в конкурентной борьбе. Например, зачастую лишь очень небольшая часть МСП – владельцев банковских счетов (депозитов) являются также заемщиками, а МСП – заемщики, как правило, обращаются за кредитами в те банки, где у них уже есть депозитные счета. По итогам проведенной IFC оценки египетского рынка⁸² выяснилось, что 68 процентов МСП имели счета (депозиты) в банках, но лишь 8 процентов МСП (12 процентов вкладчиков) получали кредиты. Еще 18 процентов (27 процентов владельцев счетов) выразили желание взять кредит в течение следующих двух лет, что свидетельствует о наличии неудовлетворенного спроса среди нынешних клиентов банков (Рисунок 40).

В ходе этой оценки выяснилось также, что более трех четвертей египетских МСП, взявших кредиты, получили их в тех же банках, где они держат свои вклады, и это подтверждает мысль о том, что неудовлетворенный спрос со стороны клиентов из числа МСП, выявленных в нынешнем портфеле банка, открывает существенные возможности, реализация которых может обойтись очень недорого.

Оценить конкурентную среду

Если величина спроса зависит от размера рынка, то для решения второй задачи оценки рынка – оценки конкурентной среды – необходимо иметь представление о доле на рынке. Банку необходимо понять, в какой степени его конкуренты уже удовлетворяют потребности МСП, поскольку это определит его собственные возможности в части выхода на рынок. Кроме того, важно узнать как можно больше о том, как именно конкуренты осуществляют обслуживание МСП. Это позволит банку узнать, что его конкурентам удастся, и где они терпят неудачу, и это поможет банку определить

собственную стратегию обслуживания клиентов и предложения продуктов.

К числу технологий такой оценки относятся беседы с представителями банков-конкурентов, а также практика «тайнственных покупателей», предполагающая посещение отделений банков-конкурентов и проведение наблюдений на основании заранее составленного списка вопросов. Собеседования с представителями отдельных МСП о финансовых потребностях этих предприятий, проводимые в рамках оценки спроса, также можно использовать для того, чтобы получить представление о конкурирующих банках. При оценке конкурентной среды следует обращать внимание на следующие данные и вопросы:

- **Подход конкурентов к обслуживанию клиентов** – изучить определения МСП, применяемые банками – конкурентами, каналы обслуживания (например, типовые отделения по работе с индивидуальными клиентами, либо специальные окошки для обслуживания МСП, либо бизнес-центры, занимающиеся исключительно МСП), наличие персонала, занимающегося исключительно обслуживанием МСП, маркетинговые материалы для МСП, общие подходы к МСП и методы их поддержки.
- **Предлагаемая конкурентами линейка продуктов** – изучить ассортимент продуктов, предлагаемых банками-конкурентами. В числе прочих могут быть заданы следующие вопросы:
 - Предлагаются ли МСП какие-либо специальные продукты, и если да, то какие именно?
 - Какие кредитные продукты предлагаются?
 - Каковы отличительные черты кредитных продуктов – например, частота платежей, размер кредита и ограничения по срокам выплат, процентные ставки и комиссионные?
 - Каков порядок подачи заявок на получение кредита и требования к ним, как они характеризуют подход банка к управлению кредитным риском?
 - Какие депозитные, транзакционные и иные продукты предлагаются?
- **Мнение МСП о банках-конкурентах** – помимо вопросов относительно финансовых нужд отдельных МСП, при собеседовании с ними можно также выяснить, как эти МСП относятся к другим действующим на рынке поставщикам финансовых услуг. Например, иностранные банки могут быть достаточно успешными, несмотря на то, что они предлагают более дорогостоящие банковские продукты. В число вопросов относительно того, почему МСП бывают склонны платить таким банкам дороже, можно включить следующие:
 - Являются ли те или иные МСП, например, ориентированные на экспорт, более привлекательными для иностранных банков?
 - Являются ли те или иные продукты особенно привлекательными для МСП? Если да, то какие именно?
 - Какие другие факторы, определяющие характер этих банков, имеют значение? К числу таких факторов могут относиться наличие сотрудников, владеющих

несколькими языками, или женщин – сотрудников, гибкий график работы и способность дать МСП ощутить собственную значимость.

- **Мнение МСП о банке, проводящем оценку**, – в дополнение к собранной информации о банках – конкурентах банку следует понять, как МСП воспринимают предлагаемые им самим услуги. В ходе таких опросов банк может предложить МСП список банков, включив в него и себя самого, и задать следующие вопросы относительно каждого из них:
 - Пользуется ли банк хорошей репутацией?
 - Отвечают ли его продукты потребностям МСП?
 - Имеет ли банк широкую сеть банкоматов?
 - Есть ли в банке сотрудники, понимающие потребности компании?

Данные, позволяющие банку сравнить свое обслуживание с обслуживанием, предоставляемым конкурентами, а также показывающие степень осведомленности МСП о банковских предложениях, вскроют характер тех рыночных возможностей, которые можно быстро реализовать, а также прольют свет на сильные или слабые стороны. Иными словами, если очень мало МСП знают о банке и довольны им, завоевание крупных сегментов рынка может оказаться очень трудным делом. Если взглянуть на этот вопрос шире, то каждый шаг в оценке конкурентной среды будет расширять знания банка о конкурентах и клиентах и усилит его способность стратегически определять свои позиции и предлагать своим клиентам из числа МСП качественное обслуживание.

Оценить возможности

Последняя, после изучения спроса со стороны клиентов и предложения со стороны конкурентов, задача при оценке рынка – провести на основе всей имеющейся информации оценку того, насколько открывающиеся возможности представляют ценность для банка в плане увеличения прибыли и доходов. Упрощенно этот процесс – он будет проиллюстрирован примерами из доклада IFC о положении дел в сфере МСП в Египте (SME Landscape in Egypt, 2004 год) – предполагает следующие этапы:

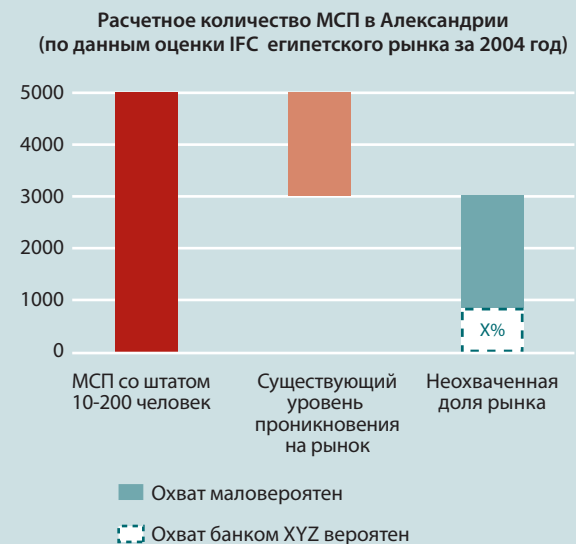
1. **Определить численность возможных новых клиентов** – определить количество потенциальных клиентов из числа МСП на данном рынке и рассчитать, какую их часть банк в состоянии обслужить. Например, при проведении оценки египетского рынка IFC сочла, что в районе Александрии действует примерно 5000 МСП, на каждом из которых работают от 10 до 200 человек, и что уровень проникновения банков на этот рынок составляет всего 40 процентов (2000 МСП)⁸³. Это позволяет говорить о потенциальном наличии здесь 3000 новых клиентов, не считая тех, у которых уже есть счета в банках. Изучение отношения опрошенных МСП к банкам, возможностей конкурентов на этой территории и сильных и слабых сторон, выявленных в ходе операционной диагностики, может помочь банку определить, сколько таких МСП могут стать его клиентами. Эти расчеты показаны на Рисунке 41.

Рисунок 40: Нынешние клиенты являются основным источником неудовлетворенного спроса на кредитные продукты



Источник: IFC (2004) *SME Landscape in Egypt*

Рисунок 41: Расчет количества «первичных клиентов» из числа МСП, которых может привлечь условный банк XYZ

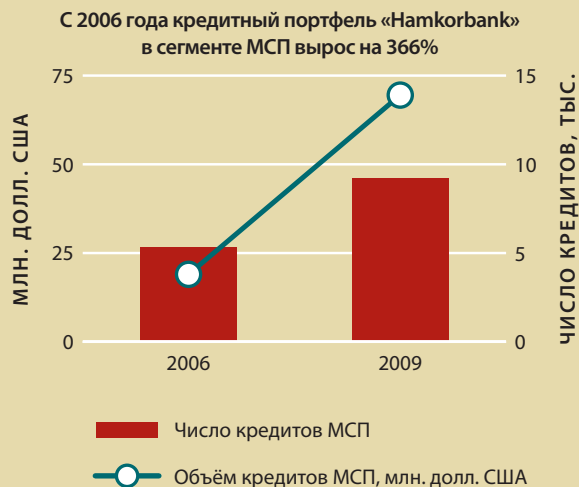




Переход на следующий уровень: «Hamkorbank» проводит перестройку в целях обеспечения устойчивого роста

Поскольку «Hamkorbank» с самого своего основания в 1991 году ориентировался на работу с малыми и средними предприятиями, этот рынок был ему знаком. Вместе с тем, по мере расширения масштаба его операций с Андижанской области Узбекистана на всю страну ему необходимо было для обеспечения устойчивого роста оценить свою операционную деятельность и свои позиции. В 2006 году IFC, сотрудничавшая с «Hamkorbank» с 2001 года, начала сочетать свои инвестиции в этот банк с пакетом технической помощи, который предусматривал, в числе прочего, услуги прикомандированного главного консультанта. Этот консультант провел диагностическое обследование CHECK, которое выявило, в числе прочего, пути, которыми банк мог бы улучшить свою структуру и упростить свои бизнес-процессы, чтобы управлять риском в период расширения масштабов своей операционной деятельности.

При помощи IFC «Hamkorbank» создал отдел управления риском, в задачу которого входит мониторинг операционной деятельности, обеспечение соблюдения действующего законодательства и кредитной политики и процедур. Это позволило банку более четко разделить функции управления связями с клиентами на уровне отделений банка и централизованного управления кредитным риском. Уточненные правила кредитования и рекомендации, разработанные на уровне штаб-квартиры, были доведены до сведения специалистов по кредитным операциям на уровне отделений. В результате «Hamkorbank» увеличил почти вдвое количество кредитов, предоставляемых МСП, и более чем в три раза — объемы кредитования.



2. **Определить долю перспективных клиентов среди имеющихся** – установить общее количество МСП среди нынешней клиентуры банка и оценить, сколько из них могут быть заинтересованы в дополнительных продуктах или услугах. В Египте 27 процентов МСП, имеющих депозитные счета, выразили заинтересованность в получении кредита в ближайшие два года⁸⁴. Если собранные внутренние данные дают аналогичный результат, то эту долю нынешних клиентов банка можно также включить в число «перспективных».

3. **Определить тип и объем предлагаемых продуктов** – определить объемы каждого из продуктов, на которые вероятен спрос со стороны как новых, так и существующих клиентов из числа МСП. В ходе обследования египетских МСП 30 процентов из числа нынешних банковских клиентов, выразивших намерение взять кредит, указали, что их интересует финансирование на покупку оборудования. Однако основное, по поводу чего предприятия впервые обращались в банк, – это открытие текущего счета в местной валюте (об этом упомянули 99 процентов опрошенных)⁸⁵. Банк, который сегодня намеревается работать с клиентами, ранее не получавшими банковского обслуживания, может рассчитывать, что, в основном, новые направления его бизнеса будут строиться вокруг депозитных продуктов. По возможности, при расчете спроса на продукты необходимо принимать во внимание любые его вариации в различных сегментах рынка, с которым предполагается работать.

4. **Прогнозировать доход в расчете на проданный продукт** – рассчитать вероятный доход от каждого типа продукта, который банк планирует предложить, используя для этого данные о нынешнем портфеле клиентов, оценки ценообразования у конкурентов, обследования МСП или иные источники данных о рынке (например, ставка ссудного процента, который выплачивали египетские МСП – участники обследования 2004 года, составляла, в среднем, 12 процентов). В случае, если доходность варьируется в зависимости от величины транзакции, банки могут использовать такие данные, как средняя сумма кредита/депозита для отдельных сегментов рынка МСП. Умножив предполагаемый объем продаж на доход от одного продукта, получаем стоимость возможностей для банка.

5. **Оценить затраты и прибыльность предоставления таких продуктов в расчете на одного клиента** – по мере возможности, оцените затраты на обеспечение каждого клиента из числа МСП новыми продуктами и услугами и итоговую величину прибыли от клиента с коррекцией на расчетные риски. Эта оценка показывает стоимость возможностей, выраженную в дополнительной прибыли. Получение информации о затратах конкурентов или расчет внутренних расходов на одного клиента может оказаться затруднительным. Однако данные нынешнего портфеля банка, если они правильно выделены, могут помочь в этих расчетах.

На деле, целый ряд факторов усложняет оценку возможностей, которые открывает работа с МСП. Такие услуги, как обработка платежей, могут показаться затратными, однако при правильном сведении их в пакеты они могут помочь ускорить продажи прибыльных овердрафтных счетов. Предсказать эффективность



и затраты на привлечение и удержание МСП может быть сложно, как сложно и определить расходы в связи с выходом на новый рынок. Однако методика диагностики СНЕСК может помочь в оценке рынка, помогая ответить, например, на вопрос о том, где понадобятся новые инвестиции. Кроме того, для принятия на высшем уровне решений о том, следует ли работать с рынком МСП, и если да, то каким образом, абсолютная точность в определении стоимости возможностей не требуется.

Методика диагностики банковского обслуживания МСП СНЕСК

Операционная диагностика позволяет решить ряд задач, однако банкам, которые пытаются выйти на рынок банковского обслуживания МСП или расширить масштабы своих операций на этом рынке, она дает основу для оценки потенциала и разработки плана реализации их стратегии. СНЕСК представляет собой одну из подобных методик диагностики. На основе свежего опыта банковского обслуживания МСП она предлагает конкретный набор критериев оценки, посредством которых банк может оценить свою нынешнюю или планируемую операционную деятельность в сегменте МСП. Диагностика СНЕСК проводится, как правило, опытными специалистами IFC и позволяет оценить сильные и слабые стороны банка по пяти определяющим качество банковского обслуживания МСП стратегическим направлениям, о которых подробно говорилось выше (раздел 4.1). Выявление этих

сильных сторон может помочь банку осознать свои преимущества в конкурентной борьбе. Если же эта диагностика выявит слабость в какой-либо области, которая, как известно, представляет собой ключевой фактор успешного банковского обслуживания МСП, то совершенствование в этой области будет указано в плане реализации в качестве основной задачи. Как отмечалось выше, операционная диагностика, подобная СНЕСК, может также перекликаться с оценкой рынка, поскольку она проливает свет на потенциальную прибыльность в случае использования той или иной возможности.

Банк может провести диагностику СНЕСК либо самостоятельно, либо при поддержке со стороны IFC в рамках пакета консалтинговых услуг. В любом случае будет измерен уровень опытности банка по каждому из пяти стратегических направлений. Предусмотренный методикой диагностики СНЕСК скоринговый инструмент помогает провести такую оценку, выделяя 22 основные компетенции в рамках стратегических областей и предлагая 56 критериев для оценки этих компетенций.

В Таблице 4 дан перечень этих компетенций и критериев, а также описание оценки для каждого из пяти стратегических направлений.

Методика СНЕСК была разработана специально для банков, которые хотят выйти на рынок МСП или расширить свои операции на этом рынке. Она особенно полезна потому, что по каждому из 56 критериев, по которым оценивается банк, инструмент оценки дает подробное описание показателей,

Таблица 4: Компетенции, оцениваемые по методике ЧЕСК

Стратегическое направление	Описание	Основные компетенции	Критерии
<i>Стратегия, ориентация на МСП и процессинговая инфраструктура</i>	Оценивается способность банка разрабатывать и последовательно осуществлять стратегию работы с МСП, в основе которой лежат интересы развития его бизнеса. Это предполагает оценку общих основ разработки стратегии, управления персоналом, организации хозяйственной деятельности, а также оценку конкретных мер по работе с МСП, отраженных в стратегии и организационной структуре банка.	Стратегия	<ul style="list-style-type: none"> • Концепция • Формулировка стратегии • Готовность заниматься банковским обслуживанием МСП • Устойчивое финансирование
		Руководство и управление	<ul style="list-style-type: none"> • Определение МСП • Организационное устройство
		Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт работы с МСП и индивидуальными клиентами • Стратегическое планирование • Пригодность к работе
<i>Рынки, продукты и услуги</i>	Оценивается способность банка понимать и удовлетворять потребности различных сегментов рынка, от индивидуальных потребителей до корпораций, выявлять новые рыночные возможности, а также разрабатывать и вводить в действие новые продукты, создающие стоимость для клиентов и для банка.	Охват рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Состав клиентов на данный момент
		Потенциал в сфере сегментирования	<ul style="list-style-type: none"> • Информация о рынке • Сегментация • Аналитика
		Перечень продуктов	<ul style="list-style-type: none"> • Каталог продуктов • Продукты, предназначенные непосредственно для МСП
		Создание продуктов	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка продуктов • Ценообразование • Стандартизация продуктов
<i>Продажи: культура и каналы обслуживания</i>	Оценивается способность банка к переходу от традиционной культуры кредитования корпораций, в основе которой лежит, прежде всего, обслуживание на основе долговременных связей с клиентом, к культуре обслуживания массового рынка, где во главу угла ставится привлечение, обслуживание и сохранение клиентов. Для эффективного балансирования между объемами продаж и рисками при банковском обслуживании МСП огромное значение имеют показатели продаж. Это позволяет банку заблаговременно подбирать себе лучших клиентов, вместо того, чтобы ждать, пока к нему обратятся клиенты, не имеющие особых перспектив.	Стратегия и организация продаж	<ul style="list-style-type: none"> • Культура продаж • Организация продаж • Навыки продаж
		Привлечение клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Брендинг • Разработка предложений
		Сеть филиалов	<ul style="list-style-type: none"> • Роль филиалов • Роль менеджеров по проекту • Размер и структура сети • Управление связями с клиентами
		Дешевые каналы обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> • Дешевые каналы обслуживания
		Потенциал в сфере перекрестных и дополнительных продаж банковских услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Культура • Инструменты • Аналитика
<i>Управление кредитным риском</i>	Оценивается способность банка к переходу от традиционного управления риском, в основе которого лежит стремление избежать риска, систематическое залоговое кредитование и кредитование на основе долгосрочных связей с клиентами, к технологичному, объективному подходу к риску на основе адекватной его оценки, смягчения и ценообразования. Эффективная система управления кредитным риском должна обеспечивать (1) тщательную и согласованную оценку кредитного риска в рамках всего учреждения, (2) правильное разделение обязанностей между структурами, которые занимаются привлечением клиентов, проверкой их кредитоспособности и выдачей кредитов, (3) наличие механизмов, которые позволяли бы эффективно управлять кредитным портфелем, проводить его мониторинг и учиться на отрицательном опыте.	Управление и организация	<ul style="list-style-type: none"> • Организация системы оценки кредитного риска • Кредитная политика
		Проверка кредитоспособности	<ul style="list-style-type: none"> • Критерии утверждения кредитов • Кредитное администрирование
		Мониторинг портфеля	<ul style="list-style-type: none"> • Процесс мониторинга • Ранние сигналы предупреждения • Заблаговременное управление просроченной задолженностью • Анализ кредитного портфеля
		Управление безнадежными долгами	<ul style="list-style-type: none"> • Процесс взыскания задолженности • Пересмотр сроков погашения кредита • Выделение резервов на покрытие потерь • Аналитика
		Моделирование риска	<ul style="list-style-type: none"> • Культура моделирования риска • Системы
<i>ИТ / СУИ</i>	Оценивается способность банка использовать лучшее в имеющейся на сегодняшний день технологии, чтобы (1) получить преимущества перед конкурентами в обслуживании клиентов, (2) автоматизировать операционно-расчетные функции, (3) использовать в качестве основы для ежедневного принятия решений факты и данные, а не субъективные оценки, а также (4) двигаться по пути внедрения в банках мощных информационных систем для руководящих сотрудников.	Стратегия и технологическая культура СУИ	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия и технологическая культура СУИ
		Структура комплекса аппаратных средств	<ul style="list-style-type: none"> • Структура комплекса аппаратных средств
		Архитектура программного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> • Функциональные свойства • Возможность корректировок в будущем
		Аналитические способности	<ul style="list-style-type: none"> • Информация о клиентах • Практика анализа данных

Таблица 5: Пример оценочной таблицы по критерию «Дешевые каналы обслуживания»

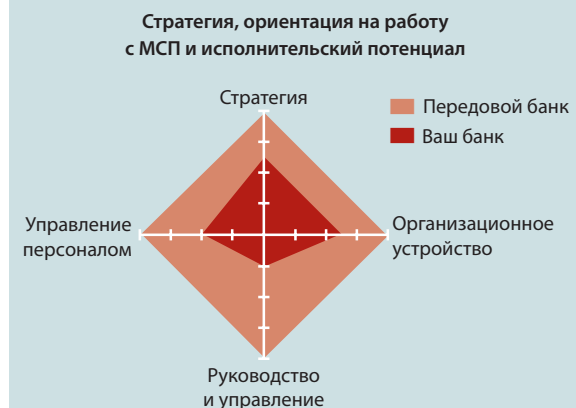
ДЕШЕВЫЕ КАНАЛЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ			
Находящийся на этапе становления	Развивающийся	Развитый	Передовой
Единственный канал обслуживания – отделения. В некоторых из них есть банкоматы, которыми пользуются, в основном, держатели междугородных банковских карт.	Сеть отделений дополняется сетью банкоматов. Возможно, доступны базовые услуги Интернет-банкинга, главным образом, как показатель технической «продвинутости» банка, однако они не рассматриваются как потенциально значимый канал обслуживания. Веб-сайт банка используется, в первую очередь, для рекламы.	<p>Большое количество банкоматов дает возможность проводить основные операции с наличностью и проверку состояния счетов.</p> <p>Интернет-банкинг существует и внедряется как средство снижения расходов банка на управление счетами.</p> <p>Колл-центры автоматизируют обработку входящих вызовов от клиентов и потенциальных клиентов.</p> <p>Клиенты имеют кредитные карточки и возможность пользоваться Интернет-банкингом.</p>	Банк использует филиалы, колл-центры, банкоматы и Интернет-банкинг в качестве каналов обслуживания, расходы на которые оптимизируются путем стимулирования клиентов к использованию самых дешевых каналов.

которыми определяется банковский потенциал. Банк оценивается, исходя из того, под какое определение он подпадает: (1) находящийся на этапе становления, (2) развивающийся, (3) развитый или (4) передовой. Помимо определения нынешнего состояния банка, эти описания помогают банку определить вероятное основное направление следующего этапа совершенствования его операционной деятельности. Описания могут быть также без труда переработаны в составляющие стратегического плана реализации. Так, в Таблице 5 приводится пример оценочной таблицы по такому показателю, как дешевые каналы обслуживания. Банк, отнесенный к категории «развивающихся», может принять решение о том, что в качестве основной в его плане реализации можно поставить задачу добиться, чтобы в течение следующего года определенная доля обращений клиентов обрабатывалась бы колл-центрами.

После того, как все компетенции банка по одному из стратегических направлений будут оценены, создается звездчатая диаграмма, которая наглядно сравнивает результаты банка с передовыми стандартами. По первому стратегическому направлению банк, пример которого приводится на Рисунке 42, отнесен к промежуточной категории между «развивающимся» и «развитым» по критериям «стратегия и организационное устройство», однако по критерию «руководство и управление» он находится пока на этапе становления. Процесс оценки работы с МСП по этим критериям позволяет банку быстро выявлять сферы, более других нуждающиеся в совершенствовании, и принимать необходимые меры.

При проведении диагностики СЧЕСК консультантами из IFC в документе по итогам операционной диагностики приводится также анализ достоинств, недостатков, возможностей и угроз (SWOT). Наряду с этим, до банков доводится тщательный анализ всех их компетенций по каждому стратегическому направлению и соответствующие рекомендации.

Рисунок 42: Пример оценки банка по критериям «стратегия», «ориентация на работу с МСП» и «процессинговая инфраструктура»



Приложение А:

Некоторые определения МСП

Таблица 6: Европейский Союз относит к категории МСП компании с численностью работающих от 10 до 250 человек

Размер компании	Численность работников	Объем годовых продаж
Микро	<10	<2 млн. евро
Малая	<50	<10 млн. евро
Средняя	<250	<50 млн. евро

Источник: Рекомендация 96/280/СЕ, с поправками, внесенными в мае 2003 года

Таблица 7: Малайзийская Корпорация по развитию малых и средних предприятий (SMIDEC) дает различные определения МСП в зависимости от отрасли

Размер компании	Обрабатывающая промышленность, переработка сельскохозяйственной продукции	Сфера услуг, ИКТ или сельское хозяйство
Микро	<5 работников ИЛИ объем продаж < 66 000 долл. США	<5 работников ИЛИ объем продаж < 53 000 долл. США
Малая	<50 работников ИЛИ объем продаж < 2 млн. долл. США	<19 работников ИЛИ объем продаж < 200 000 долл. США
Средняя	<150 работников ИЛИ объем продаж < \$6,6 млн. долл. США	<50 работников ИЛИ объем продаж < 1 млн. долл. США

Источник: Корпорация по развитию малых и средних предприятий (SMIDEC)

Таблица 8: зачастую даже в одной и той же стране используются различные определения МСП

Страна	Численность работников	Объем годовых продаж (доходов)
Соединенные Штаты Америки	<500 для большинства отраслей обрабатывающей и добывающей промышленности	<7 млн. долл. США для большинства необрабатывающих отраслей, но в отдельных случаях – до 35,5 млн. долл. США
Канада	10 – 250	< 50 млн. канадских долларов
Мексика	<500 в обрабатывающей промышленности, <50 в сфере услуг	
Южная Африка	От 10–20 до 100–200, в зависимости от отрасли	от 2–300 000 до 4–50 млн. южно-африканских рандов, в зависимости от отрасли
Таиланд	<200 в трудоемких отраслях и < 100 в капиталоемких отраслях	
Турция	10 – 250	

Источник: IFC (2004) *SME Landscape in Egypt*, U.S. Small Business Administration, Statistics Canada

Приложение В:

Перечень банков, опыт которых изучался или был кратко описан

Таблица 9: Анализ работы банков, включенных в Справочник

	Банк, основной рынок	Тематика
Анализ опыта	«ICICI Bank», Индия	<ul style="list-style-type: none"> От кредитования к разработке продуктов для МСП Многосторонний процесс проверки кредитоспособности заемщиков Разбивка рынка на сегменты по отраслям Финансирование акционерного и квазиакционерного капитала МСП
	«Wells Fargo», США	<ul style="list-style-type: none"> Изучение нынешнего портфеля клиентов на предмет поиска наиболее эффективных путей банковского обслуживания МСП Сегментация обслуживания в зависимости от размеров клиентов Эксперименты с технологиями работы на массовом рынке в целях информирования и привлечения клиентов
	«Standard Chartered», Азия, Ближний Восток и Африка	<ul style="list-style-type: none"> Стратегическое разделение и специализированное обслуживание сегмента МСП на глобальном уровне Гендерное многообразие и преодоление гендерного разрыва; целенаправленная работа с женщинами-предпринимательницами Уточнение параметров обслуживания в зависимости от приносимого клиентом дохода
Краткое описание	«Access Bank Plc.», Нигерия	<ul style="list-style-type: none"> Обслуживание женщин-предпринимателей Понимание рынка и его сегментация
	Банк «Muscat», Оман	<ul style="list-style-type: none"> Первопроходец в сфере работы с МСП Изучение рынка с привлечением различных источников информации
	«Eastern Bank Limited» (EBL), Бангладеш	<ul style="list-style-type: none"> Решение макроэкономических проблем Выход на рынок
	«Hamkorbank» Узбекистан	<ul style="list-style-type: none"> Использование разработанной IFC методики CHECK для совершенствования операционной деятельности Создание специальных групп кредитного риска
	НБД-банк, Россия	<ul style="list-style-type: none"> Привлечение финансовой помощи со стороны МФУ Партнерство с IFC

Приложение С: Партнерство с IFC

IFC предоставляет банкам, обслуживающим МСП, широкий спектр помощи – от первоначальной диагностики до помощи в процессе реализации. Обычно поддержка, оказываемая банкам со стороны IFC, представляет собой сочетание рассчитанных на несколько лет финансовых инвестиций с договором о консалтинговых услугах.

Инвестиционные услуги

Финансовая помощь со стороны IFC состоит из инвестиций следующих четырех основных видов:

- Кредиты, в том числе кредиты первой очереди, субординированные и конвертируемые кредиты, могут предоставляться под фиксированный или переменный процент.
- Инвестиции в акционерный капитал представляют собой инвестиции в акционерный капитал банков, занимающихся обслуживанием МСП, на правах миноритарного акционера.
- Инвестиции в квазиакционерный капитал включают субординированные кредитные ноты, которые обычно рассматриваются в случае ликвидации как кредиты более низкого порядка и зачастую трактуются регулятором как капитал второго уровня.
- Инструменты управления рисками, в том числе гарантии по международным банковским кредитам, облигациям и другим обязательствам по обслуживанию долга, равно как и гарантии выполнения клиентом его обязательств, например, контрактные гарантии.

По состоянию на конец 2009 финансового года портфель обязательств IFC по финансовым инвестициям в МСП составлял 6,1 млрд. долл. США (Рисунок 43).

Консалтинговые услуги

Помимо инвестиций, IFC, выполняя свою миссию по содействию развитию, взяла на себя роль лидера в предоставлении консалтинговых услуг, которые позволяют наращивать

потенциал ФУ в области адаптации и внедрения накопленного на международном уровне наиболее эффективного опыта. В 2007 году IFC начала реализацию Глобальной программы банковского обслуживания МСП. Цель программы заключается в том, чтобы оказать широкую и всестороннюю помощь в расширении доступа МСП в развивающихся странах к финансовым услугам. IFC добивается сокращения разрыва в уровнях финансирования МСП путем предоставления услуг в области развития институционального потенциала и распространения наиболее эффективного опыта работы с сегментом МСП.

Услуги в области развития институционального потенциала

IFC дает финансовым учреждениям, обслуживающим МСП, возможность:

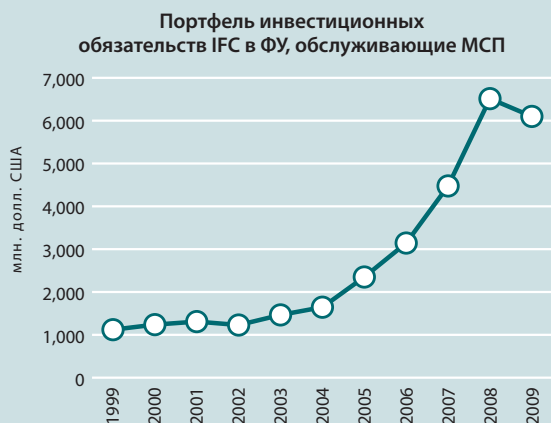
- Разрабатывать организационную структуру и стратегию работы с МСП
- Разбивать клиентов на сегменты и разрабатывать ценные предложения в части продуктов и брендинга
- Стандартизировать продукты и процессы
- Оптимизировать расходы на предоставление продуктов и услуг по соответствующим каналам
- Формировать развитую культуру продаж
- Внедрять независимые и объективные системы и процедуры управления риском
- Использовать инструменты скоринга и определения рейтинга кредитоспособности заемщиков для оценки степени риска, оценки заемщиков, упрощения процедур и ценообразования с учетом рисков
- Использовать новейшие технологии для снижения стоимости услуг

Инструменты накопления знаний

IFC предлагает также инструменты накопления знаний, позволяющие ФУ эффективно работать с сегментом МСП. К числу таких средств относятся:

- Разработанная IFC методика диагностики банковского обслуживания МСП **СНЕК** – позволяет дать комплексную оценку деятельности ФУ более чем по 100 компетенциям
- Онлайн-обследование эффективности банковского обслуживания МСП – обследование с использованием Интернет-технологий, принять участие в котором могут все банки, заинтересованные в том, чтобы сравнить собственную практику банковского обслуживания МСП с практикой других банков

Рисунок 43: IFC резко увеличила объем инвестиций в ФУ, обслуживающие МСП



Источник: IFC 2009

Приложение D: Об IFC

Международная финансовая корпорация

IFC – подразделение Группы организаций Всемирного банка, ведущее работу с частным сектором, – разделяет её миссию:

- Бороться с бедностью с упорством и профессионализмом, стремясь к достижению устойчивых результатов
- Помогать людям улучшать условия **своей** жизни и состояние окружающей среды, предоставляя им ресурсы, делаясь знаниями, способствуя наращиванию потенциала и укреплению партнерских отношений в государственном и частном секторах

IFC способствует устойчивому экономическому росту в развивающихся странах путем финансирования инвестиционных проектов в частном секторе, привлечения капитала на международных финансовых рынках, а также оказания консультационных услуг компаниям и правительствам.

Благодаря помощи IFC, компании и финансовые учреждения в развивающихся странах создают рабочие места, производят налоговые отчисления, совершенствуют корпоративное управление и экологические показатели хозяйственной деятельности, а также способствуют развитию местных общин. Цель состоит в том, чтобы улучшать условия жизни, и в первую очередь – условия жизни тех людей, которые больше всего нуждаются в благах, обеспечиваемых экономическим ростом.

Литература

- Asheim, Bjørn T. (2004) "SME Innovation Policy and the Formation of Regional Networks Innovation Systems." In: *Global Knowledge Flows and Economic Development*. Paris: OECD LEED Programme.
- Ayyagari, Meghana, Thorsten Beck, and Asli Demirgüç-Kunt (2003) *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*. Washington, D.C.: World Bank.
- Banerjee, Abhijit V. and Esther Duflo (2004) *Do Firms Want to Borrow More? Testing Credit Constraints Using a Directed Lending Program*. London: CEPR.
- Beck, Thorsten (2007) *Financing Constraints of SMEs in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions*. Washington, D.C.: World Bank.
- Beck, Thorsten and Asli Demirgüç-Kunt (2008) "Access to Finance: An unfinished Agenda." *World Bank Economic Review*, 22: 383–396.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Maria S. Martínez Pería (2008) *Bank Financing for SMEs around the World: Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices*. Washington, D.C.: World Bank.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Patrick Honohan (2009) "Access to Financial Services: Measurement Impact and Policies." *World Bank Research Observer*, 24(1): 119–145.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Vojislav Maksimovic (2005) "Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?" *The Journal of Finance*, LX: 137–177.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Vojislav Maksimovic (2006) *Determinants of Financing Obstacles*. Washington, D.C.: World Bank.
- Berger, Allen N. and Gregory F. Udell (2006) "A More Complete Conceptual Framework for SME Finance." *Journal of Banking & Finance*, 30th ser. 2966.
- Bruns, Volker and Margaret Fletcher (2008) "Banks' Risk Assessment of Swedish SMEs." *Venture Capital*, 10(2).
- Dalberg (2008) *Capital Aggregation: Briefing Paper for ANDE Conference Session*. Issue brief. New York: Dalberg.
- Dalberg (2008) *ANDE – Aspen Network for Development Entrepreneurs: Background analysis*. New York: Dalberg.
- Dalberg (2008) *ANDE – Aspen Network for Development Entrepreneurs: Learnings from Analogous Markets*. New York: Dalberg.
- de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería, and Sergio L. Schmukler (2009a) *Bank Involvement with SMEs: Beyond Relationship Lending*. Washington, D.C.: World Bank.
- de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería, and Sergio L. Schmukler (2009b) *Drivers and Obstacles to Banking SMEs: The Role of Competition and the Institutional Framework*. Washington, D.C.: World Bank.
- de la Torre, Augusto, Martínez Pería, Maria Soledad, Mercedes Politi, Sergio Schmukler, and Victoria Vanasco (forthcoming) "How Do Banks Serve SMEs? Business and Risk Management Models." In: Benoît Leleux, Ximena Escobar de Nogales, and Albert Diversé (eds.), *Small and Medium Enterprise Finance in Emerging and Frontier Markets*. IMD and IFC.
- EMPEA (2009) *Emerging Markets Private Equity Survey 2009*. Washington, D.C.: Coller Capital, Emerging Markets Private Equity Association.
- Galindo, Arturo and Alejandro Micco (2005) "Bank Credit to Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Creditor Protection," RES Working Papers 4399. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- Ganbold, Bataa (2008) *Improving Access to Finance for SME: International Good Experiences and Lessons for Mongolia*. Tokyo: Institute for Developing Economies & Japan External Trade Organization.
- Gold, Michael (2006) *SME Finance in Emerging Markets*. Prague: Crimson Capital Corporation.
- Gold, Michael and Greg Jacobs (2007) *Analysis of the Potential for Development of SME Purchase Order Finance Products*. Washington, D.C.: USAID.
- GTZ (Portula, Dantes) (2008) *Building a Profitable SME Lending Business, Enhancing Access to SME Credit*. Manila: SMEDSEP Program.
- KfW Bankengruppe (2005) "Mezzanine Capital for SMEs," presented at The SME Guarantee Facility Conference 2005: SME Access to Finance, April 28, 2005, Luxembourg.
- Hindu Business Line, The (2009) "SBI Pegs SME Portfolio Growth Lower at 25%," *The Hindu Business Line*, February 29, 2009.
- Industrial Sourcebook (2008) "Fostering Growth through Finance," Rep. SEARCH.
- International Finance Corporation (2004) *SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2008) *Micro, Small, and Medium Enterprise Financing: Opportunities in Financial Markets*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2008) *FYO8 Reach Data*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2009) "IFC SME Banking Benchmarking Web Survey Report" (standard summary results from sample of 12 presented to banks that complete the survey). Washington, D.C.: IFC.
- IFC (forthcoming) *Investing Private Capital in Emerging and Frontier Market Small and Medium Enterprises*, Edited by Dr. Benoît Leluex and Anouk Lavoie Orlick, 2nd Geneva Private Capital Symposium. Washington, D.C.: IFC.
- IIC/MIF, IDB and FELEBAN with D'Alessio IROL (2008) *Tracking the Propensity of Financial Institutions in Latin America and the Caribbean to Finance Small and Medium Enterprises*. Buenos Aires: D'Alessio.
- Love, Inessa and Nataliya Mylenko (2003) *Credit Reporting and Financing Constraints*. Washington, D.C.: World Bank.

- Klapper, Leora (2006) "The Role of Factoring for SME Finance." In: *Access Finance*. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Kozak, Marta (2007) *Micro, Small and Medium Enterprises: A Collection of Published Data*. Washington, D.C.: IFC.
- Love and Mylenko (2003) *Credit Reporting and Financing Constraints*. Washington, D.C.: World Bank.
- Milder, Brian (2008) "Closing the Gap: Reaching the Missing Middle and Rural Poor through Value Chain Finance." *Enterprise Development and Microfinance*. London: Practical Action Publishing.
- Naïm, Ary (2007) "SME Banking Practices: IFC's Experience and Benchmarking Results," IFC Presentation, November 2007.
- OECD (2000) *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach. Issue brief*. Paris: OECD Observer.
- OECD (2005) *SME and Entrepreneurship Outlook*. Paris: OECD.
- OECD (2006) *The SME Financing Gap*, Vol. I: Theory and Evidence. Paris: OECD.
- OECD (2007a). *OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*. Paris: OECD.
- OECD (2007b) *The SME Financing Gap, Volume II: Proceedings of the Brasilia Conference 2006*. Paris: OECD.
- OECD (2008) "Removing Barriers to SME Access to International Markets." Report Prepared by OECD, Paris.
- OECD (2009) "Turin Round Table on the Impact of the Global Crisis on SME & Entrepreneurship Financing and Policy Responses – Chairs' Summary." Report from roundtable in Turin, Italy, March 26-27, 2009. Available at: http://www.oecd.org/document/31/0,3343,en_2649_34197_42116575_1_1_1_1,00.html.
- Oyekanmi, Rotimi (2005) "Venture Capital in Nigeria: the Story So Far an Appetizer," presented at African Venture Capital Association Conference on November 9, 2005, Mombasa, Kenya.
- Peltoniemi, Janne (2007) "The Benefits of Relationship Banking: Evidence from Small Business Financing in Finland." *Journal of Financial Services Research*, 31: 153–171.
- Ratio Magazine (2009) "Kenya: SME Private Equity Undeterred by Global Crisis." Available at: <http://www.ratio-magazine.com/20090514621/Kenya/-Kenya-SME-Private-Equity-Undeterred-by-Global-Crisis.html>.
- Roveda, Daniela, Jonathan M. White, and Glenn Yago (2007) "Transatlantic Innovations in Affordable Capital for Small- and Medium-Sized Enterprises: Prospects for Market-Based Development Finance." Report Prepared by German Marshall Fund Paper Series, Washington, D.C.
- Samson, Joseph (2009) "SBI Lowers SME Credit Target to 25%," *Rupee Times*, March 2, 2009.
- Taiwan Ministry of Economic Affairs (MOEA) (2008) *White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan*. Taipei: Taiwan Ministry of Economic Affairs, Small and Medium Enterprise Administration.
- Trade and Investment Division (2002) *Trade Facilitation Handbook for the Greater Mekong Subregion*. Bangkok: United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.
- United States Small Business Administration (2009) "Banking Studies: Small Business Lending in the U.S." Available at: www.sba.gov/advo/research/lending.html.

Примечания

- 1 Показатели численности работников, используемые в различных странах в качестве верхнего предела, могут варьироваться от 100 до 500 человек. Kozak (2007)
- 2 OECD (2006)
- 3 Dalberg (2008)
- 4 Данные опросов
- 5 IFC (2004) «SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective»; Taiwan Ministry of Economic Affairs (2008)
- 6 OECD (2005); необходимо иметь в виду, что при подготовке этих расчетов в числе МСП учитывались и официально зарегистрированные микропредприятия
- 7 Агуагари, Beck, and Demirgüç-Kunt (2003); необходимо иметь в виду, что при подготовке этих расчетов в числе МСП учитывались и официально зарегистрированные микропредприятия
- 8 Там же
- 9 Beck (2007)
- 10 Beck, Demirgüç-Kunt and Maksimovic (2006)
- 11 См., например, материалы, процитированные в работе Bruns and Fletcher (2008)
- 12 Banerjee and Duflo (2004)
- 13 Beck, Demirgüç-Kunt, and Maksimovic (2005)
- 14 Данные опросов
- 15 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 16 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008); в тексте справочника эта работа иногда упоминается как обследование «Финансирование МСП в различных регионах мира»
- 17 IIC/MIF, IDB and FELEBAN with D'Alessio IROL (2008)
- 18 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 19 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 20 IFC (2007) «Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets»
- 21 Australian Institute of Company Directors (2006) “You can’t bank on it,” «The Boardroom Report», Vol 4, Issue 7, April 11, 2006.
- 22 United States Small Business Administration (2008)
- 23 OECD (2006)
- 24 Рассчитано на основе данных Hindu Business Line (2009) и Samson (2009)
- 25 Taiwan MOEA (2008)
- 26 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 27 В корпоративном сегменте конкуренция не всегда объясняется присутствием других банков: её источником может быть и расширение возможностей прямого выхода на рынки капитала.
- 28 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 29 Веб-сайт банка
- 30 OECD (2006) «The SME Financing Gap, Vol. 1»; Interviews
- 31 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 32 Galindo and Micco (2005)
- 33 Roveda, White, and Yago (2007)
- 34 Данные опросов
- 35 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 36 Beck and Demirgüç-Kunt (2008)
- 37 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 38 Там же
- 39 Beck, Demirgüç-Kunt, and Honohan (2009)
- 40 Факты, подтверждающие целесообразность таких реформ, приводятся в работе Beck, Demirgüç-Kunt, and Honohan (2009)
- 41 Beck, Demirgüç-Kunt, and Honohan (2008)
- 42 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 43 Beck, Demirgüç-Kunt, and Honohan (2008)
- 44 Там же
- 45 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 46 Там же
- 47 IFC (2007) «Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets»
- 48 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 49 Приведённые на диаграмме процентные доли соответствуют медианным значениям доли ответивших в ходе обследований, проведённых в семи странах Латинской Америки. Применительно к кредитам процентные доли соответствуют наивысшему медианному значению для кредитов любого типа, упоминавшихся в каждой стране. Примечательно, что о предоставлении инвестиционных кредитов не сообщалось.
- 50 Данные опросов
- 51 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 52 Цит. по de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a); в совокупности процентные доли составляют менее 100 процентов, поскольку опрашиваемые не дали ответов на некоторые вопросы анкеты
- 53 Gold and Jacobs (2007)
- 54 Klapper (2006)
- 55 IFC (2007) «Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets»
- 56 EMPEA (2009)
- 57 Ratio Magazine (2009)
- 58 Данные опросов банков
- 59 IFC (forthcoming) «Investing Private Capital in Emerging and Frontier Market Small and Medium Enterprises»
- 60 Oyekanmi (2005); Данные опросов
- 61 Данные опросов
- 62 Исследования и анализ фирмы «Дальберг»
- 63 Это высказывание и многие примеры из практики работы банков взяты из публикации IFC (2007) «Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets»
- 64 Данные опросов
- 65 Роль уже имеющихся клиентов в той или иной мере подчеркивалась в 3 наиболее популярных из 6 вариантов ответа на вопрос о важнейших каналах привлечения новых клиентов, включенный в проводимое IFC Онлайнное обследование эффективности банковского обслуживания МСП
- 66 Данные опроса
- 67 На основе публикации IFC (2007) «Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets»
- 68 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 69 Там же
- 70 Данные опросов

- 71 IFC (2007) «Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets»
- 72 Эти результаты представляют собой среднее арифметическое данных по СП и МП, приводимых в обследовании 91 банка, проведенном Беком, Демиргюч-Кунтом и Мартинесом Периа (Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 73 IFC (2007) «Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets»
- 74 См., например, Peltoniemi (2007)
- 75 Выдержки из бесед
- 76 IFC (2004) «SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective»
- 77 IFC (2007) «Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets»
- 78 Там же
- 79 Heckl and Moormann (2007)
- 80 IFC (2007) «Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets»
- 81 Naïm (2007)
- 82 IFC (2004) «SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective»
- 83 Там же
- 84 Там же
- 85 Там же

Фотографии предоставили:

Обложка: слева – Айчин Лим Джоунз, справа – Анвар Ильясов;

Оглавление – Стокбайт;

стр. 1 – Фотоархив IFC; стр. 9 – Дэвид Саммерс;

стр. 13 – Ричард Лорд; стр. 15 – Судуе;

стр. 17 – Антуан Курсель-Лабрусс; стр. 19 – Марк Фолландер;

стр. 22 – Фотоархив IFC; стр. 25 – Марк Фолландер;

стр. 29 – Ричард Лорд; стр. 36 – Майкл Уайлд;

стр. 40 – Фотоархив IFC; стр. 43 – Ронке-Амони Огунсулире;

стр. 46 – Матлюба Мухамедова; стр. 49 – Фотоархив IFC;

стр. 52 – Фотоархив IFC; стр. 54 – Фотоархив IFC

стр. 55 – Стокбайт; стр. 59 – Фотоархив IFC;

стр.62 – Фотоархив IFC; стр. 65 – Айчин Лим Джоунз.

Дизайн и верстка

Патриция Хорд. «Graphik Design»

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, DC 20433 U.S.A.
Телефон: 202-473-3800
Телефакс: 202-974-4384
Адрес в Интернете: IFC.org



IFC

**Международная
финансовая корпорация**
Группа организаций Всемирного банка