

УДК 336.71
ББК 65.262.1
П91

Пфау Е.В.

П91 Технологии розничного банка / Е.В. Пфау. — М. : КНОРУС : ЦИПСИР, 2016. — 256 с.

ISBN 978-5-406-04421-6

DOI 10.15216/978-5-406-04421-6

Банковская система России переживает непростые времена. Снижение темпов роста активов и рентабельности, увеличение доли проблемных кредитов, массовые отзывы банковских лицензий — все это говорит о структурном кризисе сектора.

Данная книга — попытка автора обобщить опыт развития розничного банкинга в России. На сегодня особенно важным является технологичность розничного банка. Под технологичностью в книге понимается описание процедур проведения банковских операций и контроля за рисками на всех этапах совершения данных операций. Банковская технология — это детально описанный (с учетом особенностей рисков) во внутренних банковских документах и информационных системах процесс оказания банковской услуги. Особенно важным является взаимное дополнение технологий совершения банковских операций. Каждая из технологий, описанных в книге, должна активно взаимодействовать практически со всеми бизнес-процессами банка. Современный розничный банк похож на оркестр, в котором каждый процесс дополняет общее гармоничное звучание. По мнению автора, только широкий диалог профессионалов рынка о принципах и технологиях дальнейшего развития банковской системы позволит банковскому сектору России выйти на качественно новый уровень.

**УДК 336.71
ББК 65.262.1**

Пфау Евгений Вильевич

ТЕХНОЛОГИИ РОЗНИЧНОГО БАНКА

Сертификат соответствия № РОСС RU.АГ51.Н03820 от 08.09.2015.

Изд. № 8461. Подписано в печать 20.01.2016. Формат 60×90/16.

Гарнитура «News GothicС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 16,0. Уч.-изд. л. 11,7. Тираж 1000 экз. Заказ №

ООО «Центр Исследований Платежных Систем и Расчетов».

E-mail: info@paysyscenter.ru <http://www.paysyscenter.ru>

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ГУП МО «Коломенская типография».

140400, Московская обл., г. Коломна, ул. III Интернационала, д. 2а.

Тел.: 8 (496) 618-69-33, 618-60-16. E-mail: bab40@yandex.ru.

ISBN 978-5-406-04421-6

© Пфау Е.В., 2016

© ООО «ЦИПСИР», 2016

© ООО «Издательство «КноРус», 2016

Оглавление

| | |
|--|----|
| Вступительное слово | 7 |
| Введение | 9 |
| Глава 1. Открытие точек продаж банковских продуктов | 14 |
| 1.1. Стратегия развития сети | 15 |
| 1.2. Подбор помещения для открытия точки | 19 |
| 1.2.1. Открытие опорного офиса банка в большом городе (где до этого банк не присутствовал) | 20 |
| 1.2.2. Открытие точки в небольшом населенном пункте (10—100 тыс. человек), где не планируется построение большой (более двух точек) сети | 21 |
| 1.2.3. Открытие очередной (второй и более) точки при построении банковской сети в населенном пункте | 21 |
| 1.3. Дизайн, строительство и отделка | 22 |
| 1.3.1. Дизайн — это наше все | 22 |
| 1.3.2. Что нам стоит банк построить | 25 |
| Глава 2. Бюджетирование расходов на содержание сети | 27 |
| 2.1. Постоянные затраты | 27 |
| 2.2. Переменные затраты | 29 |
| 2.2.1. Расходы на рекламу | 30 |
| 2.2.2. Расходы на оплату труда | 33 |
| 2.2.3. Канцелярские расходы, расходы на оргтехнику и хозяйственные товары | 33 |
| 2.2.4. Расходы на приобретение оборудования | 34 |
| 2.2.5. Программное обеспечение и услуги связи | 35 |
| 2.2.6. Командировочные расходы и расходы на обучение сотрудников | 35 |
| 2.2.7. Другие расходы (разовые, нерегулярные расходы) | 36 |
| Глава 3. Ликвидность розничного банка | 37 |
| 3.1. Изучение современных систем управления ликвидностью | 38 |
| 3.2. Построение динамической потоковой модели | 42 |
| 3.2.1. Метод двойных песочных часов | 42 |
| 3.2.2. Анализ структуры и принципов движения розничных активов и пассивов | 44 |
| 3.2.3. Валютные риски построения сбалансированной структуры баланса банка. | 44 |

4 Оглавление

| | |
|---|------------|
| 3.3. Текущая работа по управлению потоками | 48 |
| 3.3.1. Текущая ликвидная позиция банка | 48 |
| 3.3.2. Порядок расчета лимитов кредитования | 53 |
| 3.3.3. Решения, принимаемые при управлении ликвидностью | 55 |
| 3.3.4. Управление среднесрочной и долгосрочной ликвидностью | 56 |
| Глава 4. Розничные сервисы. Создание и изменение банковских продуктов | 65 |
| 4.1. Создание и модернизация банковских продуктов | 67 |
| 4.1.1. Розничные сервисы | 68 |
| 4.2. Разработка и изменение банковских продуктов | 69 |
| 4.3. Обучение сотрудников банка при внедрении новых банковских продуктов | 70 |
| 4.4. Контроль качества и закрытие банковского продукта | 70 |
| 4.5. Развитие розничных банковских сервисов | 71 |
| Глава 5. Розничный сервис «Кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП)» | 74 |
| 5.1. Положения о банковских продуктах | 75 |
| 5.2. Регламентирование процессов в рамках сервиса «Кредитование МСП» | 79 |
| 5.2.1. Взаимодействие служб банка | 79 |
| 5.2.2. Описание потенциального клиента | 82 |
| 5.2.3. Требования к обеспечению | 82 |
| 5.2.4. Оценка имущества предлагаемого в качестве обеспечения по кредиту | 83 |
| 5.2.5. Порядок рассмотрения кредитной заявки | 85 |
| 5.2.6. Принятие решения о предоставлении кредита | 86 |
| 5.2.7. Функции по сопровождению кредитного договора | 87 |
| 5.2.8. Порядок начисления и уплаты процентов за пользование кредитом | 88 |
| 5.3. Оценка финансового положения заемщика | 89 |
| 5.4. Оценка риска и формирование резервов по кредитному портфелю субъектов МСП | 98 |
| 5.4.1. Порядок оценки кредитного риска и расчета резерва по ПОС | 104 |
| Глава 6. Вклады населения | 108 |
| 6.1. Создание и модернизация вкладных продуктов | 109 |
| 6.2. Ценообразование | 114 |
| 6.3. Валютные вклады | 115 |
| 6.4. Работа с текущими счетами | 115 |
| 6.5. Продажа вкладных продуктов | 116 |
| 6.5.1. Совместные проекты с посещаемыми сайтами | 117 |
| 6.5.2. Контакт-центр | 117 |
| 6.5.3. Реклама | 117 |
| 6.5.4. Акции и подарки | 118 |
| 6.5.5. Офисы банка, VIP-обслуживание | 118 |
| 6.6. Минимизация рисков | 118 |
| 6.6.1. Операционный риск | 119 |
| 6.6.2. Риск несбалансированной ликвидности | 119 |
| Глава 7. Розничный сервис «Кредитование физических лиц» | 121 |
| 7.1. Банковские кредитные продукты для физических лиц | 123 |
| 7.2. Регламентация процедур предоставления кредитов | |

| | |
|---|------------|
| физическим лицам | 126 |
| 7.2.1. Предварительная оценка клиента, созаемщика, поручителя, залогодателя | 127 |
| 7.2.2. Особенности прохождения заявок клиентов, направляемых через сайт банка | 130 |
| 7.2.3. Андеррайтинг клиента, принятие решения о выдаче кредита | 132 |
| 7.2.4. Требования к обеспечению | 141 |
| 7.2.5. Принятие решения о кредитовании клиента | 143 |
| 7.2.6. Порядок проведения кредитной сделки | 144 |
| 7.2.7. Сопровождение кредитного договора | 145 |
| 7.3. Кредиты физическим лицам на приобретение недвижимости жилого назначения | 146 |
| 7.3.1. Оформление заявки | 147 |
| 7.3.2. Прохождение заявки и принятие решения и выдаче (отказе в выдаче) кредита | 147 |
| 7.3.3. Требования к предмету ипотеки. Оценка объекта недвижимости | 149 |
| 7.3.4. Порядок проведения ипотечной сделки | 151 |
| 7.3.5. Особенности проведения ипотечной сделки на вторичном рынке недвижимости | 152 |
| 7.4. Особенности предоставления кредита на приобретение автотранспортного средства под залог приобретаемого автотранспортного средства (автокредит) | 156 |
| 7.5. Особенности кредитования физических лиц с использованием дебетовых и кредитных карт | 161 |
| 7.6. Организация работы с просроченной задолженностью физических лиц | 168 |
| 7.6.1. Мероприятия досудебного характера | 168 |
| 7.7. Скоринг | 170 |
| Глава 8. Розничный сервис «Платежи и переводы населения» | 182 |
| 8.1. Организация работы подразделений банка по приему платежей и переводов. Тарифная политика | 182 |
| 8.2. Формирование договорной базы с поставщиками услуг | 188 |
| 8.3. IT-решения для обслуживания сервиса «Платежи и переводы» | 194 |
| Глава 9. Банковские карты | 197 |
| 9.1. Создание сервиса | 199 |
| 9.2. «Пластиковые» продукты | 201 |
| 9.2.1. Зарплатные карты | 202 |
| 9.2.2. Карты для «уличного» клиента | 203 |
| 9.2.3. Карты для VIP-клиентов | 205 |
| 9.2.4. Корпоративные карты | 205 |
| Глава 10. Планирование и мотивация | 207 |
| 10.1. Бизнес-планирование банка | 208 |
| 10.1.1. Прогнозный баланс | 208 |
| 10.1.2. План доходов-расходов | 210 |
| 10.1.3. План развития сети банка | 212 |
| 10.1.4. Инфраструктурные проекты | 212 |
| 10.1.5. Описательная часть | 212 |
| 10.2. Определение финансового результата бизнес-подразделений | 214 |
| 10.3. Мотивация сотрудников | 217 |
| 10.3.1. Система премирования | 217 |

6 Оглавление

| | |
|--|------------|
| Глава 11. Информационные технологии в розничном банке | 223 |
| 11.1. Структура IT | 224 |
| 11.2. Центр обработки данных | 226 |
| 11.3. Программное обеспечение розничного банка | 229 |
| 11.4. Веб-сайт | 237 |
| 11.5. Интернет-банк для физических лиц. | 237 |
| 11.6. Интернет-банк для корпоративного сектора. | 240 |
| 11.7. Интернет-эквайринг | 241 |
| 11.8. Биллинг | 242 |
| 11.9. Контакт-центр и CRM-система | 242 |
| Заключение | 247 |
| Литература. | 249 |