

# БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА ИНДИИ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

## *Основные выводы*

Банковская сфера Индии стремительно развивается и занимает достойное место в мировом банковском сообществе. Индийский рынок предоставляет широкий спектр возможностей, которых нет нигде в мире. *Федерация торгово-промышленных палат Индии (FICCI) провела исследование для оценки потенциала Индийской банковской системы и конкурентоспособности индийских банков на мировой арене. В основном, вопросы касались текущего состояния, необходимых мер по его улучшению, создания новых структур и сроков исполнения намеченной программы.*

- Участники исследования назвали следующие преимущества индийской банковской системы, которые помогли заявить о себе на мировом рынке: система регулирования (84,21%), экономический рост (63,15%), технический прогресс (52,63%), системы оценки риска (47%) и кредитное качество (42,1%).
- Респонденты обратили внимание на ряд направлений, которые еще требуют доработки для обеспечения дальнейшего роста: развитие рынка банковских услуг за пределами крупных городов (84,2%), системы управления персоналом (63,15%), размер банков (52,63%), высокие операционные издержки (47,3%), банковская инфраструктура (42%) и неэластичность рынка труда (42%).
- Консолидация в финансовом секторе становится основным фактором роста конкурентоспособности на международном рынке и создания банковской системы мирового уровня наряду со строгими нормами корпоративного управления, продвижением в регионы, повышением

- лимита прямых иностранных инвестиций и развитием зон свободной торговли.
- В ходе проведенной респондентами оценки Индии по ряду важнейших банковских показателей (система регулирования, система оценки рисков, технический прогресс, кредитное качество) относительно других стран, а именно: Китая, Японии, Сингапура, России, Великобритании и США, - были получены следующие результаты:
    - **Система регулирования** индийских банков оказалась лучше, чем в Китае и России, на одном уровне с Сингапуром и Японией, но менее развитой по сравнению с Великобританией и США.
    - Участники опроса назвали **систему оценки рисков** в Индии более продвинутой, нежели в Китае и России; наравне с Японией, но отстающей от Сингапура, Великобритании и США. 83% опрошенных подчеркнули, что внедрение стандартов Базельского соглашения (Basel II) стимулирует рост конкурентоспособности на международном уровне.
    - **Технический прогресс** в банковской сфере Индии, согласно опросу, опережает показатели Китая и России, но отстает от Сингапура, Великобритании и США.
    - Большинство опрошенных отметили превосходство по **кредитному качеству** индийских банков над китайскими, японскими и российскими и паритет с сингапурскими. Однако Великобритания и США отличаются более высокими показателями.
  - 75% опрошенных зарубежных банков оценили опыт работы в Индии как «исключительно положительный». Обсуждая перспективы на ближайшее десятилетие, 100% зарубежных банков заявили, что у них уже есть стратегии дальнейшего продвижения своих услуг в Индии.
  - 55% участников опроса подчеркнули, что соглашения о зонах свободной торговли, подписанные Индией, способствуют развитию мировой торговли и, таким образом, способствуют реализации стратегий банков по дальнейшему продвижению на международных рынках.

- По поводу подписания всестороннего соглашения по экономическому сотрудничеству (СЕСА) с Европейским союзом 85% респондентов акцентировали внимание на том, что Индии не следует полностью уравнивать в статусе собственные и основанные Европейским союзом банки в рамках данного соглашения.
- 69% опрошенных утверждают, что 20-30% от их совокупного дохода составляют комиссионные. Банковское страхование и продажа акций взаимных фондов признаны банкирами наиболее перспективными после доверительного управления активами Форекс среди возможностей развития бизнеса. Кроме того, продажу акций взаимных фондов 47% характеризуют как наиболее прибыльное предприятие.
- Потребление банковских услуг домашними хозяйствами остановилось на отметке в 35,5%. Среди возможных мер по повышению данного показателя отметили: использование потенциала рынка сельских районов (87,5%) и открытие подразделений в городах второго и третьего уровней (62,5%).

**На вопрос, готов ли банковский сектор Индии решить возникшие проблемы, были получены следующие ответы:**

- Ввиду возросшей конкуренции, внедрение норм Базельского соглашения (Basel II) к марту 2007 года и открытия сектора в 2009 году, 95% опрошенных считают, что сейчас настало самое подходящее время для консолидации в финансовом секторе. 94% респондентов разделяют точку зрения правительства насчет создания 6-7 банков, соразмерных Государственному банку Индии.
- 92% представителей государственных банковских учреждений заявили, что не обладают достаточной автономией, чтобы премировать своих сотрудников и повышать их уровень производительности. Кроме того, 82% уверены, что для повышения уровня отдачи труда, необходимо ввести конкурентоспособную систему премирования на всех уровнях.

- 58% опрошенных высказали мнение, что банковский сектор Индии готов для внедрения принципов Basel II к 31 марта 2007 года, остальные считают, что следует повременить и перенести сроки. 83% также подчеркнули наличие эффективных инструментов на рынке для удовлетворения возросших требований к капиталу индийских банков.

## **БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА ИНДИИ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

### *Ежегодный отчет*

#### **Введение**

Банковская сфера Индии стремительно развивается и занимает достойное место в мировом банковском сообществе. Причин тому множество: темп экономического роста составил 8%. Банковские кредиты выросли на 30% за год, наблюдается небывалый рост численности среднего класса с 250 до 300 млн. человек (больше численности населения США), которому нужны услуги банков. Все это позволяет получать отдачу в десятки процентов по большинству активов, чего не наблюдается в большинстве стран. Рентабельность активов (ROA - Return On Assets) иностранных банков в Индии составляет около 3%, поэтому их заинтересованность в расширении деятельности вполне оправдана: это гораздо больше, чем 1% отдачи в среднем по 1000 ведущих банков мира.

Индийский рынок предоставляет широкий спектр возможностей, которых нет больше нигде в мире. Вот некоторые из возможных направлений развития: **рынок потребительских финансов** составляет всего 2-3% от ВВП против 25% в некоторых европейских странах, прирост на **рынке недвижимости** Индии составляет 30% ежегодно и к 2008 году должен достигнуть 50 млрд. долларов США; ожидается, что объем **розничных кредитов** к 2010 году составит более 5

70 000 крор против текущего 1 89 000 крор по данным 2004-05 года; огромный сектор малого и среднего предпринимательства, составляющий значительную часть ВВП.

### **Банковский сектор Индии: сильные и слабые стороны**

*Рассмотрим, как наши респонденты оценивают текущее состояние индийской банковской системы: есть достижения, которыми мы гордимся, но есть и слабые стороны, над которыми еще предстоит поработать.*

Участники исследования назвали следующие преимущества индийской банковской системы, которые помогли заявить о себе на мировом рынке: система регулирования (84,21%), экономический рост (63,15%), технический прогресс (52,63%), системы оценки риска (47%) и кредитное качество (42,1%).

#### **Сильные стороны \***

- Система регулирования (84.21%)
- Экономический рост (63.15%)
- Технический прогресс (52.63%)
- Системы оценки риска (47%)
- Кредитное качество (42.1%)

- пределами крупных городов (84.2%)
- Совершенствование управления персоналом (63.15%)
- Размер банков (52.63%)
- Высокие операционные издержки (47.3%)
- Банковская инфраструктура (42%)
- Неэластичность рынка труда (42%)

**Требуют доработки для дальнейшего экономического роста \***

- Развитие рынка банковских услуг за

**Индийский  
банковский  
сектор**



**Необходимые предпосылки для создания банковской системы мирового уровня**

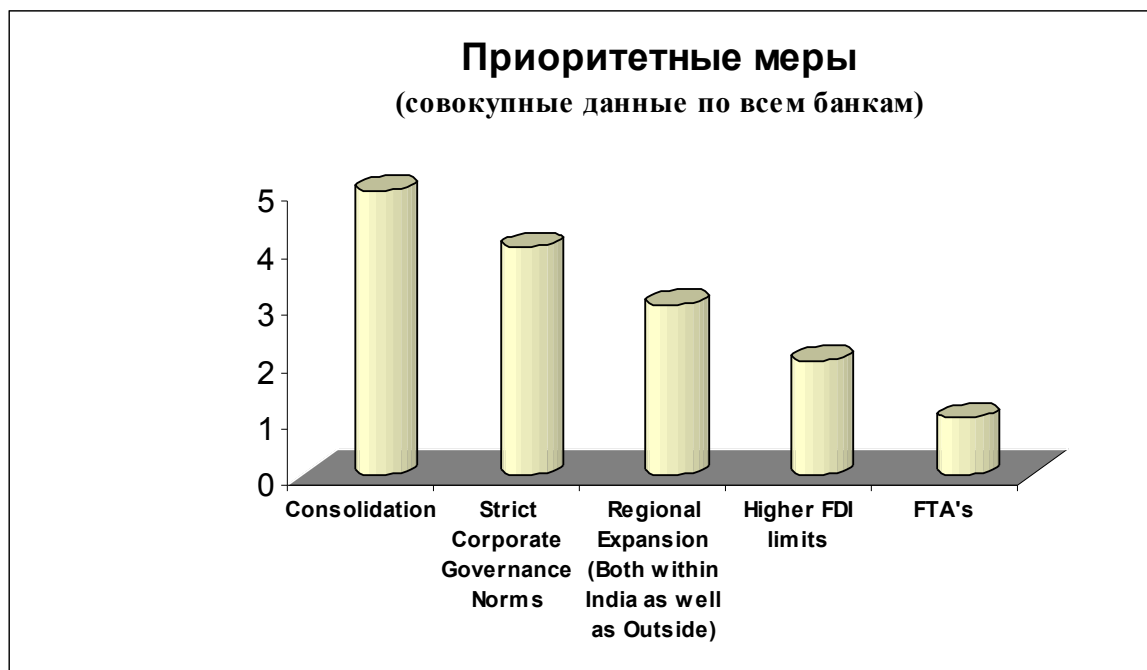
- Консолидация
- Строгие нормы корпоративного управления
- Продвижение в регионы и за рубеж
- Повышение лимита прямых иностранных инвестиций
- Заключение соглашений о свободной торговле со странами, где Индия обладает сравнительным преимуществом в банковской сфере

Респонденты обратили внимание на ряд направлений, которые еще требуют доработки для обеспечения дальнейшего роста: развитие рынка банковских услуг за пределами крупных городов (84,2%), управление персоналом (63,15%), размер банков (52,63%), высокие операционные издержки (47,3%), банковская инфраструктура (42%) и неэластичность рынка труда (42%). Качественные услуги доступны лишь в крупных городах. Таким образом, возникает важная задача – расширить сеть банковских услуг как внутри Индии, так и за рубежом. Размер банков также играет роль при поиске путей роста, так как позволяет банкам осуществлять развитие

новых возможностей, технологий и продукции при более низких издержках.

Банковскому делу в Индии предстоит пройти долгий путь для приобретения конкурентоспособности на мировом рынке, но, несомненно, оно развивается в верном направлении. Ключевой вопрос – какие меры и в какие сроки необходимо предпринять Индии для получения нужного результата.

С целью выявления необходимых мер, мы обратились к респондентам с просьбой дать оценку (от 1 до 5 баллов) наиболее важным направлениям. Результаты исследования среди государственных, коммерческих и иностранных банков представлены ниже:

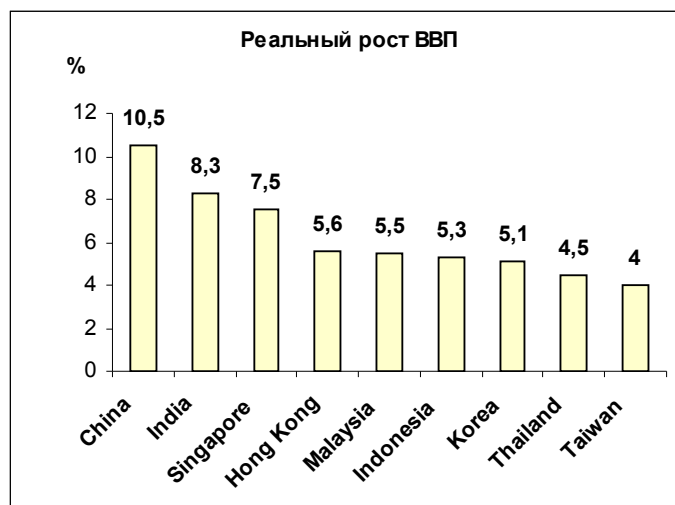


Как видно из графика, консолидация в финансовом секторе становится основным фактором роста конкурентоспособности на международном рынке и создания банковской системы мирового уровня наряду со

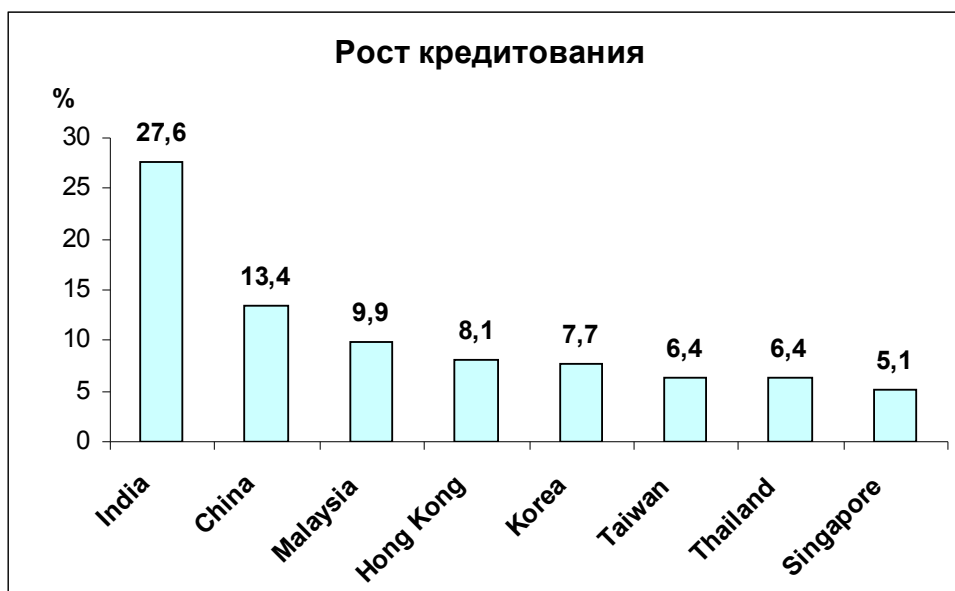
строгими нормами корпоративного управления, продвижением в регионы, повышением лимита прямых иностранных инвестиций и развитием зон свободной торговли.

### **Индия приобретает конкурентоспособность на мировом рынке**

Из стран азиатско-тихоокеанского региона, Китай, Тайвань, Южная Корея и Индия продолжают оказывать влияние на развитие рынка Азии. Темп развития экономики Индии и Китая – один из самых высоких в мире, что наглядно показано ниже на графике:



*Источник: Morgan Stanley Research*



*Источник: Morgan Stanley Research*

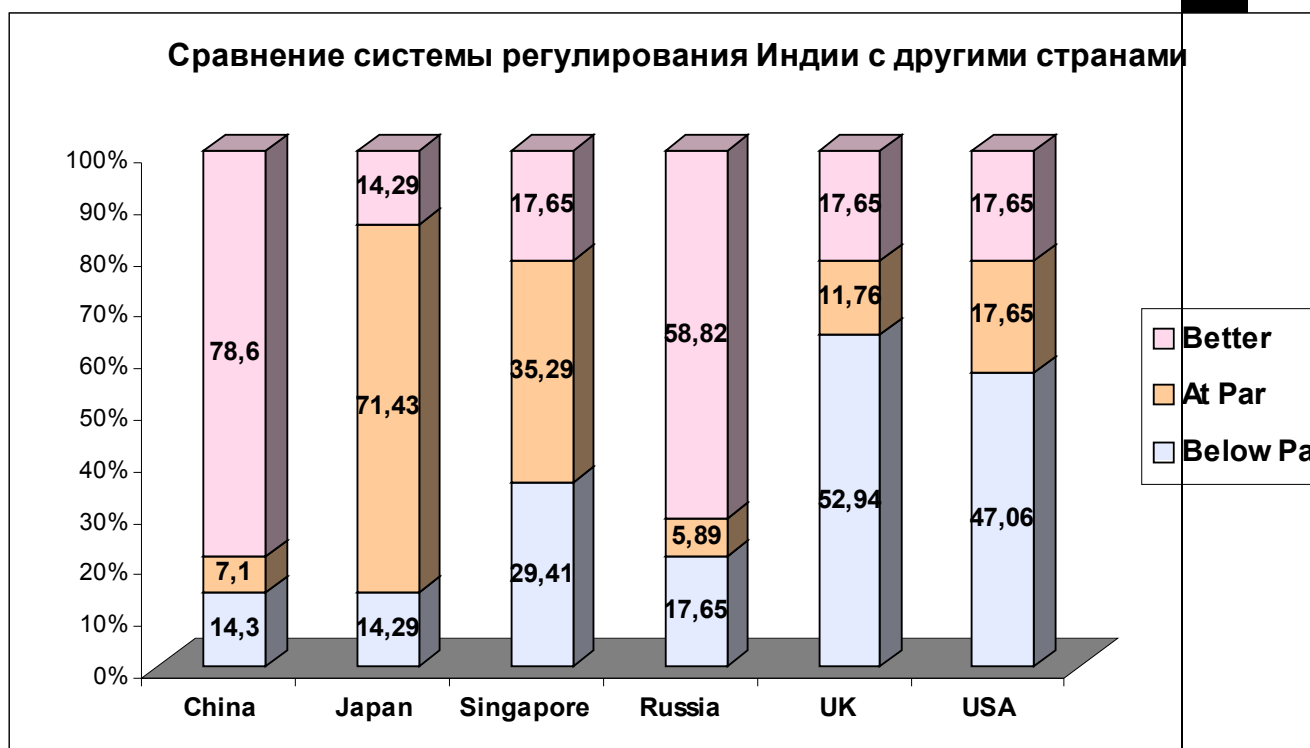
Вышеупомянутые страны, хотя и находятся на разных стадиях развития, обладают потенциалом, чтобы стать основными рынками традиционных банковских услуг, инвестиционной банковской деятельности, страхования и ценных бумаг. Как следствие, ведущие международные и региональные банки будут заинтересованы в размещении своих представительств в данных странах.

*Как мы оцениваем себя и другие страны в разрезе банковских услуг? Обладает ли наш банковский сектор необходимыми системами? Именно это мы постараемся выяснить в данном разделе.*

Индийский банковский сектор опережает по ряду важнейших показателей не только развивающиеся, но и развитые страны, такие, как Япония, Сингапур и Австралия. Согласно данным международного рейтингового агентства *Moody's Investors Services*, рентабельность капиталов (ROE –Return on equity)

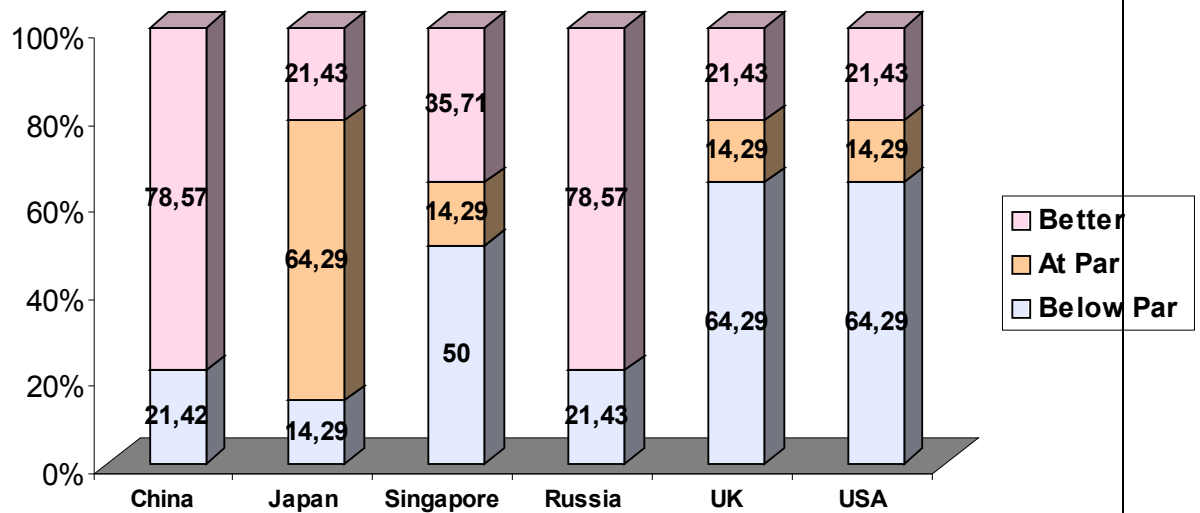
индийских кредитных учреждений самая высокая – 20,38% (средняя оценка за три года), за ней следует Индонезия – 20,19% и Новая Зеландия (18,83%). В Японии, экономическом лидере Азии, данный показатель составил 6,42% со знаком «минус», что означает убытки банков. Рентабельность капитала в банках Филиппин и Австралии составила соответственно 4,4% и 11,44%.

*Мы попросили наших респондентов оценить Индию по ряду важнейших банковских показателей (система регулирования, система оценки рисков, технический прогресс и кредитное качество) в сравнении с рядом стран, а именно: с Китаем, Японией, Сингапуром, Россией, Великобританией и США.*

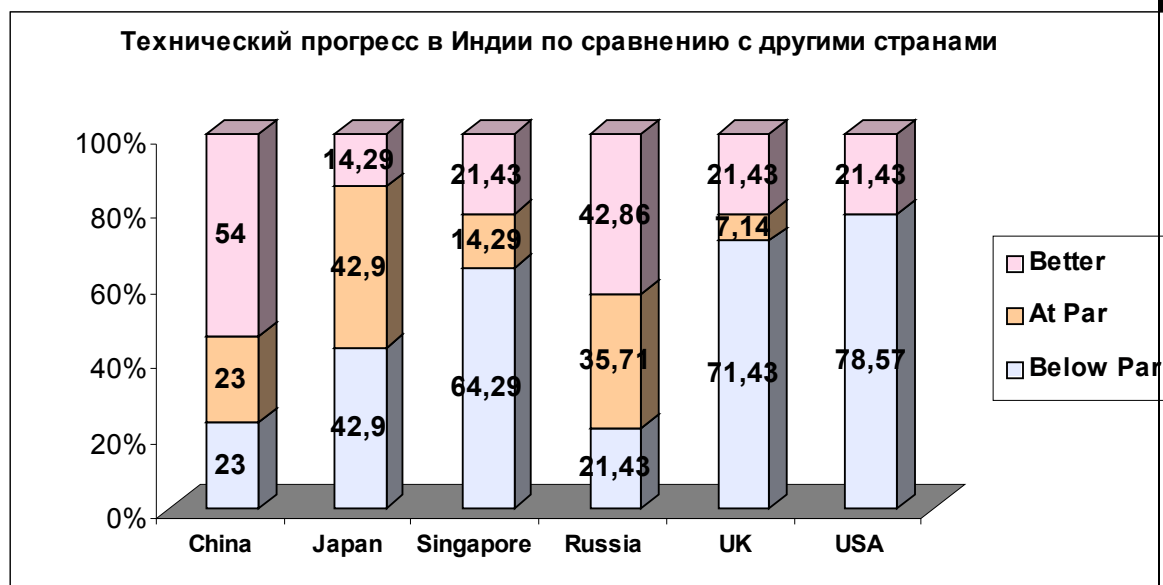


Система регулирования индийских банков оказалась лучше, чем в Китае и России, на одном уровне с Сингапуром и Японией, но менее развитой, чем в Великобритании и США.

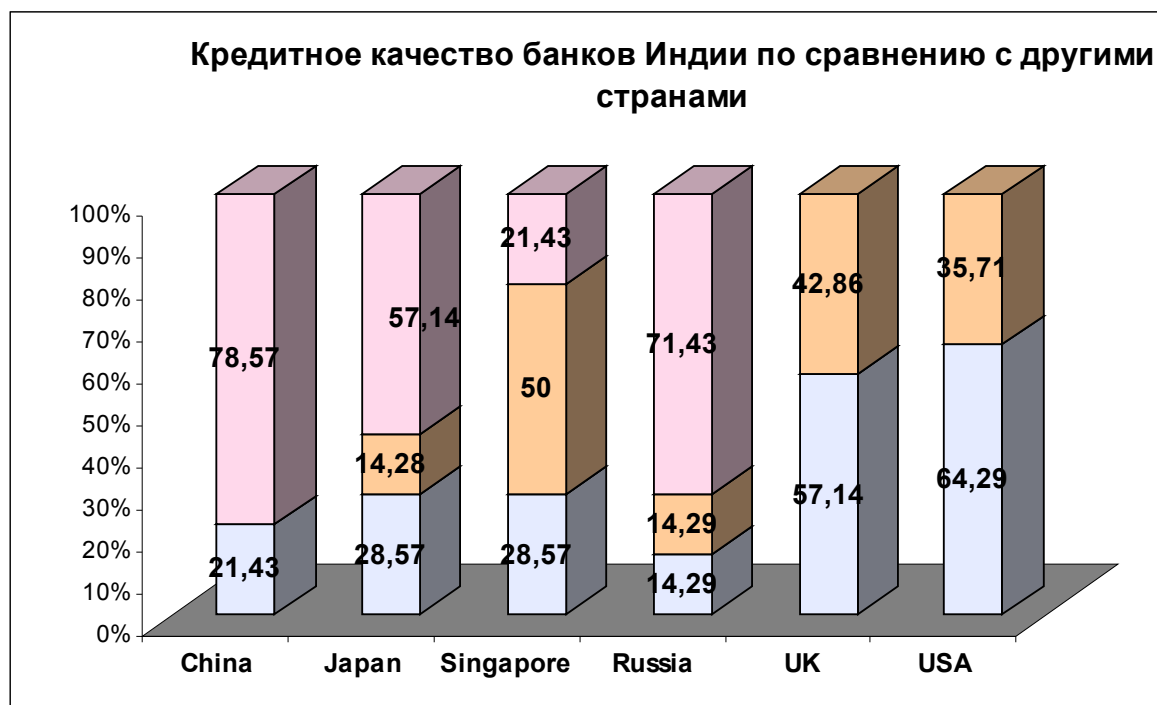
Сравнение системы оценки рисков Индии с другими странами



Налаженная система управления рисками – ключевая составляющая стабильного роста банка. Какова же ее оценка? **Участники опроса назвали систему оценки рисков в Индии более продвинутой, нежели в Китае и России; наравне с Японией, но отстающей от Сингапура, Великобритании и США.** Результаты свидетельствуют о необходимости работать над данной проблемой, но мы близки к цели. С уверенностью можно сказать, что с введением Basel II к апрелю 2007 мы продвинемся в решении данного вопроса. **83% опрошенных подчеркнули, что внедрение стандартов Базельского соглашения (Basel II) простимулирует рост конкурентоспособности на международном уровне**



Развитие технологий положило начало новой эры в банковском деле. Используемые технологии стали основным конкурентным преимуществом банков. Хотя в начале внедрение новых технологий шло медленно, сейчас же, как показывают результаты исследования, ситуация исправилась. **Технический прогресс в банковской сфере Индии, согласно опросу, опережает показатели Китая и России, но отстает от Сингапура, Великобритании и США.**



Пока предоставление кредитов является основной функцией банка, важно отслеживать кредитное качество, чтобы поддерживать нормальное состояние банковской системы и обеспечивать эффективное функционирование рынка. Одна из ключевых составляющих индийского банковского сектора, кредитное качество, получила справедливую оценку в сравнении с другими странами. **Большинство опрошенных отметили превосходство индийских банков по данному показателю над китайскими, японскими и российскими и паритет с сингапурскими. Однако Великобритания и США отличаются более высокими показателями.** В процентах от ВВП, доля чистых неоперационных активов (Net NPA) индийских банков составила 1,4% в марте 2006 года против 3,1% в 2004-05 гг.; доля совокупных неоперационных активов (gross NPA) в Индии равна 1,9% по сравнению с 6,7% в Китае по состоянию на март 2005 г.

Очевидно, что Индия проходит по вышеуказанным параметрам, но каково зарубежным банкам работать на рынке Индии? **75% опрошенных зарубежных банков оценили опыт работы в Индии как «исключительно положительный».** Обсуждая перспективы на ближайшее десятилетие, **100% зарубежных банков заявили, что у них уже есть стратегии дальнейшего продвижения в Индии.**

### **Стратегия продвижения Индии на международный рынок**

Для расширения доступа на международный рынок правительства заключает соглашения о свободной торговле с рядом стран, такими, как Сингапур, Тайланд и другими членами Ассоциация государств юго-восточной Азии.

**55% участников опроса подчеркнули, что соглашения о зонах свободной торговли, подписанные Индией, способствуют развитию мировой торговли и, таким образом, способствуют реализации стратегий банков по дальнейшему продвижению на международных рынках**

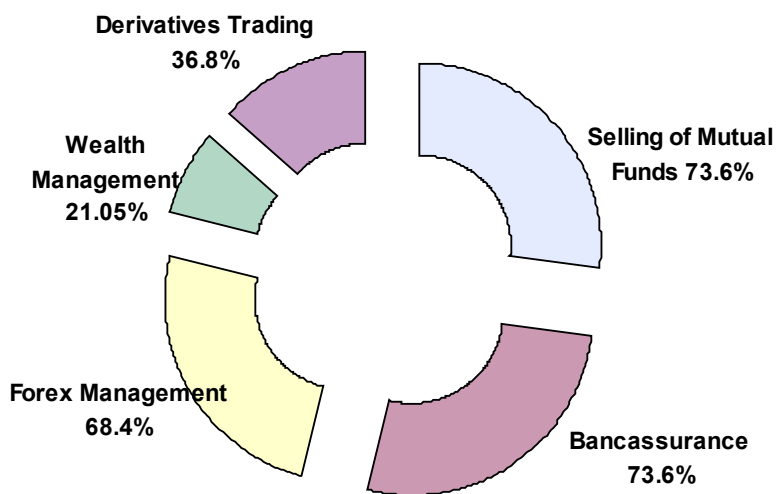
После подписания всестороннего соглашения по экономическому сотрудничеству (СЕСА) с Сингапуром правительство планирует провести аналогичную сделку с Европейским союзом, объединяющим 25 европейских государств. Европейский союз настаивает на либерализации Индией финансового сектора в направлении Индия- Сингапур.

СЕСА с Сингапуром может принести определенную выгоду, но сделка с Европейским союзом не столь привлекательна для банковского сектора Индии, что подтверждается данными исследования. Банки ЕС считаются одними из самых конкурентоспособных и успешных на рынке. В связи с этим, **85% респондентов акцентировали внимание на том, что Индии не следует полностью уравнивать в статусе собственные банки и основанные Европейским союзом в рамках данного соглашения.**

#### **Новые возможности деловой деятельности**

По мере того, как доход от процентов подвергается давлению, банки в срочном порядке ищут возможности увеличения комиссионных доходов. Банки все больше внимания обращают на такие направления деятельности, как инвестиционные фонды открытого типа, страхование, различные кредитные карты для удовлетворения нужд разных категорий потребителей, а также на услуги, а именно: управление состоянием и продажа акций без фиксированного дивиденда. Вышеперечисленные виды услуг приносят больше дохода, чем просто выдача кредитов и предоставление займов. **69% опрошенных утверждают, что 20-30% их совокупного дохода составляют комиссионные.**

## Новые возможности в банковской сфере



\*

Банковское страхование и продажа акций взаимных фондов признаны наиболее перспективными после доверительного управления активами Форекс среди возможностей развития бизнеса. Кроме того, продажу акций взаимных фондов 47% характеризуют как наиболее прибыльное предприятие.

На данный момент Индия насчитывает 83000 иностранных лиц с крупным личным чистым капиталом (HNWI), что на 19,3% больше, чем в 2004 г. Данная цифра свидетельствует о резком росте количества состоятельных людей в стране. Тем не менее, в Индии лишь очень ограниченное число банков предлагают обслуживание частных лиц на высоком уровне. Лишь 21,5% опрошенных банков использовали эту возможность. В данной сфере существует огромный потенциал для роста.

### Потребление банковских услуг

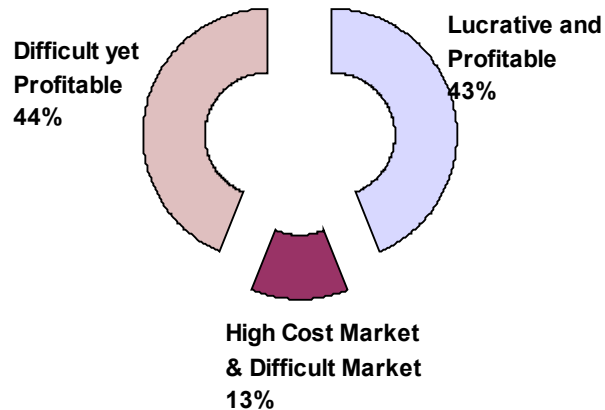
Потребление банковских услуг домашними хозяйствами остановилось на отметке в 35,5%. По статистике Census office, даже в относительно благополучных штатах, как Махараштра, Гуджарат и Карнатака, менее половины домашних хозяйств пользуются счетами в банке. Дели находится на восьмом месте: лишь 51% населения имеет доступ к банковским услугам.

**Среди возможных мер по повышению данного показателя отметили:**

- **использование потенциала рынка в сельских районах (87.5% опрошенных)**

Пришло время обратить внимание банков на неохваченные сельские районы, которые представляют собой скорее спектр новых возможностей для роста, нежели помеху. **44% опрошенных банков рассматривают сельские районы как сложный, но прибыльный сектор рынка, а 43% расценивают их как удачное вложение капитала, который принесет доход.** Растущие макропоказатели как, например, образование, повышение уровня доходов и технический прогресс, делают сельские районы зонами потенциального экономического роста.

### Оценка потенциала сельских районов банками



- **открытие подразделений в городах второго и третьего уровней (62,5% опрошенных)**

Жесткая конкуренция банков в крупных городах заставила обратить внимание на незадействованный потенциал развивающихся рынков городов второго и третьего уровня по всей стране. Аналитике прогнозировали, что следующий скачок продаж ожидается именно в этих небольших городах, так как рынок метрополисов уже насыщен. Многие государственные банки переключают внимание на города второго порядка, так как потеряли значительную долю рынка в крупных городах в пользу частных и иностранных конкурентов.

#### **Инновации и ориентация на потребителя: новые продукты и услуги**

К 2015 году рынок станет ориентированным на потребителя в условиях значительного влияния крупных банков мира и с массой специализированных компаний по оказанию услуг в сфере финансов. Инновационные решения в продуктах, процессах, моделях ведения бизнеса и налаживания деловых

отношений – все это станет залогом стабильного роста. Потребитель на данный момент готов к новым идеям, требует гибкого подхода и ожидает появления инновационных решений.

В среднем индийский банк предоставляет 1,4 единицы услуг на расчете на одного клиента, в Испании данный показатель составляет 1,8, в Великобритании – 2,6; в Норвегии – 2,7 и во Франции около 3. **Индийским банкам необходимо расширить ассортимент предлагаемых услуг: так считают 94% опрошенных.**



\*

Участники опроса отметили ряд препятствий на пути внедрения новых продуктов. Отсутствие эффективных каналов сбыта (80%) - **основной барьер на пути выпуска нового продукта на рынок, за ним следуют проекты, слабо ориентированные на нужды клиентов.** Поддержка со стороны регулирующих

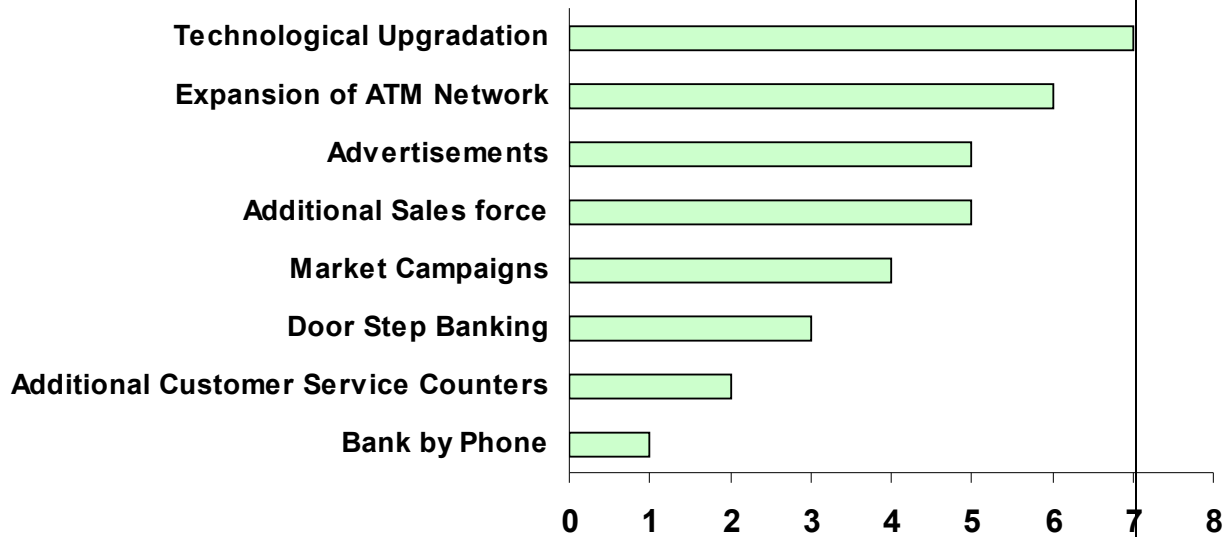
органов, квалификация и качество работы персонала низшего звена, по мнению опрошенных, также оказывают значительное влияние.

### **Понимание нужд потребителя – залог успеха**

Одна из основных проблем, с которой сталкиваются руководители банков, - привлечение клиентов и стимулирование роста. Конкуренция чаще всего происходит в условиях, когда продукты и цены, собственные и конкурентов, весьма похожи. Традиционные конкурентные преимущества, а именно характеристики товара или стоимость, становятся при этом менее значимыми. Поэтому менеджмент вынужден искать новые способы привлечения внимания клиента к целевым рынкам, одновременно не теряя позиций на уже освоенных.

Мы обратились к участникам исследования (государственным, частным и иностранным банкам) с просьбой оценить по шкале от 1 до 8 наиболее значимые стратегии, которые позволили им удержать клиентов. Результаты представлены ниже:

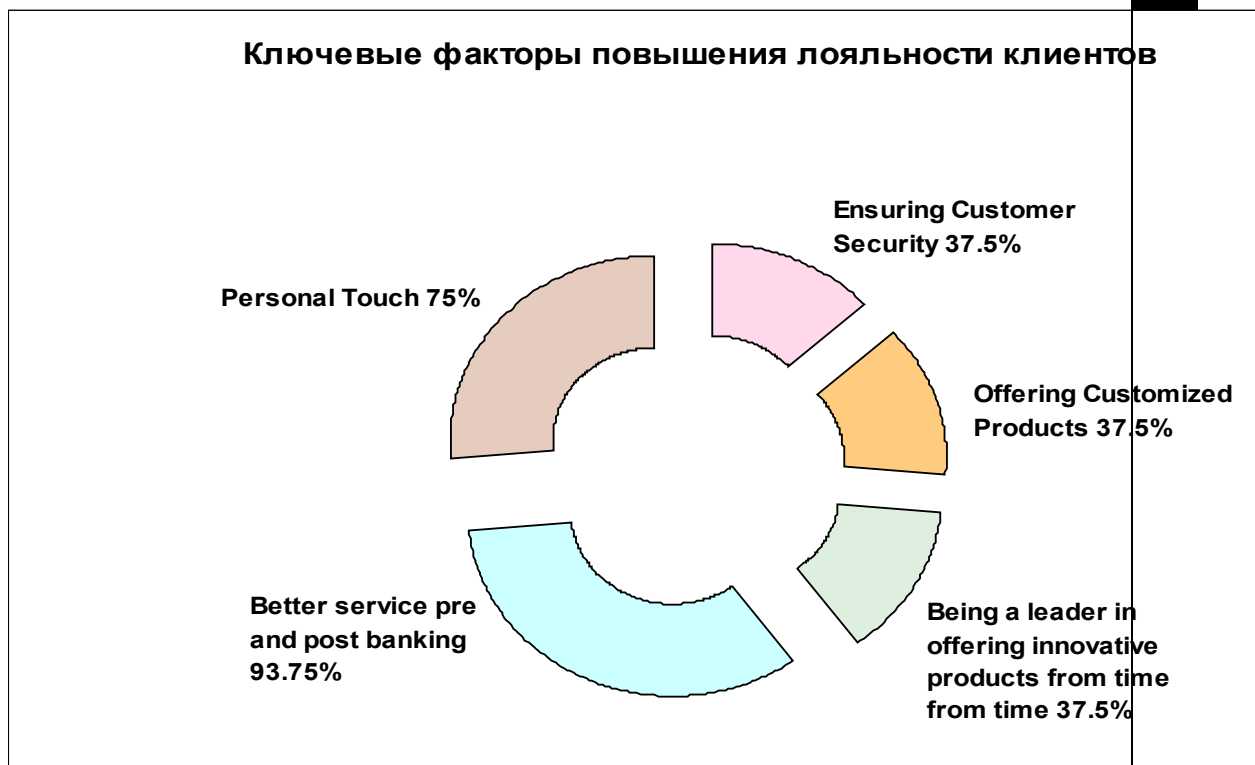
### Основные стратегии удерживания клиентов



Технологии превратились из инструмента бизнеса в фактор его развития. Идет ли речь об обслуживании клиентов, повышении рентабельности, развития систем управления рисками, мы все равно обращаемся за разработкой решения к технологиям. **Внедрение новых технологий однозначно признается наиболее важным фактором для сохранения клиента, за ним следует развитие сети кассовых автоматов банка, реклама и увеличение отделов продаж.**

Вопросы сохранения клиентской базы и удовлетворения потребностей потребителя взаимосвязаны. Клиенту удобно вносить платежи и взаимодействовать с банком посредством налаженных и недорогих банковских каналов, поэтому для него важно повышение уровня обслуживания. Сервис оказывает значительное влияние

на репутацию банка. 93,75% банков, участвовавших в опросе, отметили, что повышение уровня до и послеоперационного банковского обслуживания высоко оценили потребители их услуг. 75% респондентов обратили внимание, что индивидуальный подход к клиенту также способствовал завоеванию позиций на рынке.



\*

### **Предстоящие трудности банковского сектора Индии**

В настоящее время главными задачами основных участников рынка банковских услуг, а именно: правительства, регулирующих органов и банков, - являются консолидация в финансовом секторе, доработка системы управления персоналом в государственных банках, что повысит их

конкурентоспособность, и успешное введение стандартов Базельского соглашения (Basel II).

**Размер и эффективность: является ли консолидация решением проблемы?**

План Резервного банка Индии по развитию банковского сектора предусматривает расширение доступа иностранных банков в Индию с апреля 2009 г. Ведутся споры, как скажется ужесточение конкуренции на небольших банках. Кроме того, стандарты Basel II по доходности основного капитала, которые вступают в действие с марта 2007 года, повысят требования к банковскому капиталу. Государственные банки с небольшим капиталом могут рассматривать варианты слияния вместо государственной капитализации. **95% опрошенных считают, что сейчас настало самое подходящее время для консолидации в финансовом секторе.** То, что сейчас требуется – это план по организованной консолидации. Слияние на добровольной основе, несомненно, более эффективно, чем по принуждению, так как последний вариант – всегда компромисс, и он не приведет к максимизации акционерной стоимости.

Правительство планирует реализацию программы консолидации в отрасли через ряд слияний и разработку предложений для государственных банков, таким образом предусматривается создание 6-7 банков, соразмерных Государственному банку Индии. **94% опрошенных поддерживают эту точку зрения.**

Наличие на рынке 6-7 крупных банков не снижают роль малых, специализированных и региональных банков, по мнению 83% опрошенных. Небольшие специализированные банки преуспевают даже на рынках с высокой конкуренцией. Региональные банки, принадлежащие государству, несмотря на рост иностранных банков, могут рассматривать возможности географического расширения своей деятельности.

#### **Совершенствование систем управления трудовыми ресурсами государственных банков**

В условиях рыночной экономики государственным банкам необходимо поддерживать определенный уровень, чтобы конкурировать с частным сектором и иностранными банками. 92% представителей государственных банковских учреждений заявили, что не обладают достаточной автономией, чтобы премировать своих сотрудников и повышать их уровень производительности. Кроме того, 82% уверены, что для повышения уровня отдачи труда, необходимо ввести конкурентоспособную систему премирования на всех уровнях.

Остро стоит вопрос повышения уровня квалификации персонала. Похоже, что государственные банки серьезно отнеслись к решению данной проблемы. 67% опрошенных государственных банков сообщили, что для роста конкурентоспособности учреждений уже проводится ряд программ по повышению квалификации сотрудников.

#### **Базельское соглашение (Basel II): последние приготовления**

**58% опрошенных высказали мнение, что банковский сектор Индии готов для внедрения принципов Basel II к 31 марта 2007 года, остальные считают, что следует повременить и перенести сроки.**

**83% также подчеркнули наличие эффективных инструментов на рынке для удовлетворения возросших требований к капиталу индийских банков.** Большинство банков предпочитает идти по пути повышения капитала посредством расширения направлений деятельности в городах второго и первого порядка, так как снизится рентабельность (ROE). Тем не менее, некоторые банки высказали мнение, что на следующий год банкам следует разрешить выпуск привилегированных акций.

58% отметили необходимость поддержки со стороны регулирующих органов для успешного внедрения данных стандартов. Некоторые из замечаний были учтены и стали руководством к действию для проведения консолидации банковского сектора; повышения гибкости капитала; поддержки в установлении параметров вероятности дефолта (PD), показателя отдельного веса потерь в стоимости актива в случае дефолта контрагента (LGD) и т.п.; внесению необходимых поправок в акт о регулировании банковской деятельности.

*\* Результаты не являются взаимоисключающими.*