



Основы отношений банка с клиентами предопределяются принципами управления его функционированием – общими для всех организаций и характерными именно или скорее для банков. Принципы управления – это качественные ограничения или ориентиры, которыми необходимо руководствоваться как при определении перспектив, так и в повседневной жизни организации. Принципы управления, общие для любых организаций, были даны в учебнике для бакалавров^[1], принципы, более характерные для деятельности банков, – в предыдущей главе настоящей книги.

Однако в рамках общих границ, задаваемых указанными принципами, действительные отношения "банк – клиент" в зависимости от ряда объективных и субъективных обстоятельств могут претерпеть значительные изменения. Последние могут касаться как концепции развития банка и соответственно его политики, так и только политики (каких-то отдельных ее частей). Прямая задача и интерес банка (его руководства) состоят в том, чтобы не упустить момент, когда необходимость подобных изменений назревает.

Большинство банков предпочитает подчеркивать партнерский характер своих отношений с клиентами. Содержание партнерских отношений банка с клиентами может быть выражено, в частности:

- в безукоризненном выполнении обязательств в отношении клиентов, обязательности, надежности, честности;
- предоставлении клиентам максимума услуг, без которых немислим современный банковский сервис (возможность для клиента пользоваться как можно более широким набором финансовых инструментов, тратя на это как можно меньше своего времени);
- комплексном обслуживании клиентов (информирование их в доступной и аргументированной форме о новых возможностях размещения их средств, обучение тому, как можно успешно использовать в своих целях финансовый инструментарий рынка, оказание им помощи в оформлении договоров как с самим банком, так и с другими партнерами);

- максимальной адаптации их работы к условиям рынка (доверительное управление, бесплатные услуги инкассации, консультирование по широкому кругу экономических и правовых вопросов);
- предоставлении клиентам самых современных технических средств участия в финансовых операциях;
- доскональном знании специалистами банка реального финансового состояния и проблем клиентов, готовность помочь в их решении.

Партнерские отношения с клиентами объективно всегда были и будут чрезвычайно важны для банка. Можно сказать, что в таком качестве они постоянно нуждаются в укреплении, а соответствующая работа носит, как правило, "рядовой" характер и редко требует обращения к стратегическим основам деятельности нормального банка. Вместе с тем многим нашим банкам еще только предстоит осваивать азы партнерских отношений с клиентами.

Об универсализации или специализации банка

Любой банк является, как правило, универсальной кредитной организацией, т.е. может проводить все или почти все банковские операции (сделки), распространенные и пользующиеся спросом в обществе в данный момент времени. Однако при этом он может отдавать предпочтение тем или иным операциям (о чем можно судить по их удельному весу в общем объеме его операций), что и будет говорить о его специализации в рамках универсального характера деятельности.

Ни проведение банком всех известных операций, ни предпочтение отдельных из них не может быть самоцелью. Подход к определению конкретного перечня проводимых им операций в каждый данный момент времени должен быть сугубо практическим, "работать" на его прибыль и устойчивость, т.е. учитывать:

- фактический спрос на конкретные банковские продукты (услуги) сегодня и в данной местности;
- ожидаемое изменение указанного спроса в обозримой перспективе, включая появление спроса и предложения новых, нетрадиционных продуктов;
- меру готовности банка к проведению тех или иных операций, имея в виду материально-технические, финансовые, правовые, кадровые и иные аспекты дела;

- уровень рентабельности фактически проводимых и планируемых к проведению новых операций.

В этом случае вопрос об универсализации или специализации банка из абстрактно-теоретической плоскости переходит в практическую и ответ на него, который будет индивидуален для каждого банка, надо искать исходя из возможностей и интересов конкретного банка и его конкретной клиентуры.

Поскольку итоговым критерием в таких поисках выступает максимально достижимый **уровень рентабельности** (если банк в данный момент не считает более важной какую-то иную цель), постольку ответ в общей форме будет звучать так: **в пределах каждого планируемого периода (как бы продолжителен или короток он ни был) банку необходимо отбирать наиболее прибыльные на сегодня операции и сосредоточивать свои основные силы и средства на их проведении.**

Такой отбор ведется в порядке пересмотра (уточнения) политики банка и предполагает верную оценку макроэкономической ситуации и многих других факторов и представляет собой глубоко творческое решение. Этот выбор будет характеризовать степень планируемой специализации банка, поскольку требует подчас значительной перегруппировки средств, реструктуризации активов и пассивов, концентрации их на избранных направлениях, в том числе, возможно, на совершенно новых. Однако изменение характера специализации банка в связи с очередным пересмотром им перечня операций, которые он решил считать наиболее привлекательными в планируемом периоде, не должно лишать банк характера универсального финансового института.