
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИНЦИПА ПАРЕТО В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

С.С. Орбинский

Филиал ОАО «МДМ-Банк» в г. Омск
ул. Чкалова, 37, Омск, Россия, 644099

Одним из наиболее важных принципов, часто используемых в различных отраслях экономики, является принцип Парето. Одна из современных интерпретаций принципа Парето: приблизительно 20% следствий ведет к формированию около 80% результата. Грамотное применение данного принципа, как правило, увеличивает эффективность деятельности предприятий той или иной отрасли. В статье сделана попытка определить, может ли принцип Парето быть использован в банковской деятельности. В результате будет охарактеризован потенциал данного использования, а также его рамки (определенные ограничения и оговорки). Комплексное использование предлагаемых рекомендаций может позитивно отразиться на деятельности кредитных организаций.

Ключевые слова: принцип Парето, банк, эффективность, результат, неравномерность.

В последнее время предприятия и предприниматели различных стран широко используют в своей деятельности принцип Парето, правильное применение которого увеличивает прибыль и стимулирует появление конкурентных преимуществ. Как будет показано, использование принципа Парето носит практически повсеместный характер, он применяется в подавляющем большинстве отраслей. Целью данной работы является выявление возможностей применения принципа Парето в банковской деятельности. Актуальность проводимого исследования заключается в том, что в случае если будет доказана возможность применения анализируемого принципа кредитными организациями, могут быть выработаны новые положения, использование которых позволит банкам более эффективно осуществлять свою деятельность. В рамках поставленных целей возникает необходимость решения нескольких задач, в том числе: охарактеризовать принцип Парето, его основные положения, примеры успешного использования в различных отраслях экономики; определить возможности применения указанных положений в банковской деятельности; сформировать предложения по использованию принципа Парето российскими кредитными организациями с целью повышения эффективности их деятельности.

Суть принципа Парето. Принцип был разработан итальянским экономистом Вильфредо Парето, изучавшим в конце XIX в. распределение материальных благ и доходов между работающим населением Великобритании. Он обнаружил, что незначительное меньшинство людей получало основную часть от общей суммы доходов (или обладало преобладающей долей материальных ценностей). Но больше всего его заинтересовало то, что пропорция распределения оставалась почти одинаковой во все времена и во всех странах, которые он рассматривал: приблизительно 20% населения владело 80% материальных ценностей. Принцип Парето может также быть назван законом Парето, правилом 80/20, принципом наименьшего усилия, принципом дисбаланса [1]. Многие зарубежные и отечест-

венные ученые изучали принцип Парето, видоизменяли, корректировали его, добавляли в него свои выводы, проецировали на многие отрасли жизнедеятельности. К указанным ученым можно отнести: Р. Коха, В. Салигмена, Б. Эйзенберга; А. Бакирова, Т. Василенко, В. Королева, В. Пислякова. Вместе с тем следует подчеркнуть, что использование принципа Парето в банковской деятельности ранее не рассматривалось. Этим обусловлена новизна проводимого исследования.

Со временем принцип Парето был видоизменен. Одна из его современных интерпретаций такова: приблизительно 20% следствий ведет к формированию около 80% результата. Принцип Парето не претендует на абсолютную математическую точность и исключительное соблюдение соотношения 80/20, его главный смысл состоит в неравномерности распределения результатов в зависимости от определенных причин. Таким образом, наиболее часто встречающееся соотношение 80/20 не является единственно возможным, существуют и другие, например 80/7 (как показывают исследования, 7% сайтов привлекают 80% посетителей), 80/1 (по сведениям ученых, 1% фильмов дает 80% валовых кассовых сборов, меньше 1% слов используется 80% времени) [2].

Перенос положений принципа Парето на банковскую деятельность. Сформируем основные положения принципа Парето применительно к банковской деятельности и установим, соответствуют ли российской реальности указанные выше положения принципа 80/20, спроецированные на банковскую деятельность.

1. 80% прибыли отдельно взятой кредитной организации получаются в результате взаимодействия с 20% клиентов данной организации. Это положение верно: в каждой российской кредитной организации существует небольшое количество клиентов, приносящих банку большую часть прибыли [3; 4]. Категория «небольшое количество» в данном случае относительна и определяется для каждого банка индивидуально в зависимости от его размера. Однако, несмотря на это, практически во всех российских банках существует несколько основных клиентов, формирующих его доходную базу, исключительными являются банки с высокой диверсификацией клиентов.

2. 80% прибыли отдельно взятой кредитной организации получаются за счет предоставления 20% продуктов, реализуемых данной организацией. Данное положение верно: подавляющую часть совокупной прибыли российских банков приносят, как правило, реализуемые банками кредитные продукты.

3. 80% незапланированных затрат обусловлены 20% допущенных ошибок. Данное положение верно. Большая часть незапланированных затрат у большинства кредитных организаций (не только российских) возникает в связи с неисполнением заемщиками своих обязательств. В свою очередь, нередко выдачи кредитов неплатежеспособным клиентам осуществляются ввиду ошибочного признания финансового состояния последних удовлетворяющим определенным требованиям.

4. 80% стоимости каждого банковского продукта определяется 20% составляющих данный продукт элементов. Это положение верно. Например, стоимость кредитных продуктов для клиентов (процентная ставка) определяется тремя базовыми составляющими: ставкой, по которой банк приобретает ресурсы (у населения, у юридических лиц, у других банков, включая Центральный Банк России,

у иностранных организаций, у головных организаций и т.д.), коэффициентом риска (который в большей степени зависит от финансового состояния заемщика, качества и стоимости залога и других факторов и устанавливается внутрибанковскими нормативными документами) и плановым уровнем маржи (прибыли) банка. В соответствии с этим в данном случае можно говорить о соотношении 80/33.

5. 80% рынка банковских продуктов РФ занимает 20% кредитных организаций. Положение верно. Пять крупнейших кредитных организаций РФ (т.е. 0,44% всех зарегистрированных на 01.03.2008 банков) по величине активов по состоянию на 01.03.2008 обладают 42,51% совокупных активов российских банков. Крупнейшие 17,64% российских банков (200 банков из 1134) владеют 92,05% активов всей банковской системы страны. Эти же 17,64% кредитных организаций РФ разместили по состоянию на 01.03.2008 93,31% совокупных средств банков [5].

Рекомендации по увеличению прибыли организаций посредством использования положений принципа Парето. Все указанные факторы говорят о неравномерном развитии рынка банковских продуктов РФ. Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что принцип Парето актуален и для банковской деятельности. Следующей задачей работы является характеристика рекомендаций использования правила 80/20 в целях повышения эффективности деятельности организаций и выявление возможности применения данных рекомендаций в российской банковской практике. К рекомендациям различных авторов по увеличению прибыли организаций за счет использования положений принципа Парето относятся:

- 1) снижение количества активов, находящихся в собственности предприятия — владение 20% активов, обеспечивающих 80% контроля;
- 2) использование обоюдовыгодных альянсов и союзов вместо приобретения других предприятий;
- 3) производство меньшего количества реализуемых продуктов — концентрация усилий на выпуске и реализации только тех 20% продуктов, которые обеспечивают 80% прибыли;
- 4) снижение количества поставщиков — выбор наиболее выгодных из них и отказ от взаимодействия с наименее выгодными;
- 5) сокращение числа потребителей — взаимодействие только с теми 20% потребителей, которые приносят 80% прибыли;
- 6) уменьшение количества работников — сохранение 20% работников, приносящих 80% прибыли;
- 7) участие в меньшем числе звеньев производственной цепочки. Осуществление только той деятельности, которая приносит наибольшую прибыль [2].

Проекция общих рекомендаций на банковскую деятельность. Применительно к банковской деятельности указанные рекомендации можно условно разделить на три группы:

- актуальные для банковской деятельности;
- неактуальные для банковской деятельности;
- актуальные для банковской деятельности при определенных обстоятельствах.

К рекомендациям, актуальным для банковской деятельности, можно отнести только первую из перечисленных. Снижение количества активов, находящихся в собственности кредитных организаций, целесообразно вследствие того, что их деятельность направлена на получение прибыли в краткосрочной перспективе, а потому приобретать большое количество внеоборотных активов (что принесет выгоду только в долгосрочной перспективе за счет замены периодических арендных платежей на одномоментные затраты на приобретение актива) нецелесообразно. Кроме того, приобретение дорогостоящих активов лишает деятельность банков гибкости и мобильности, привязывая их к этим активам. В связи с этим большинство российских кредитных организаций арендуют свои офисы и берут в лизинг дорогостоящее оборудование (в том числе банкоматы, POS-терминалы и т.д.).

К неактуальным для банковской деятельности рекомендациям, т.е. к рекомендациям, использование которых банками с большой вероятностью не приведет к увеличению их прибыли (а скорее, наоборот — обусловит ее снижение), относятся рекомендации 2—5 из приведенного перечня.

Использование российскими банками обоюдывыгодных альянсов с предприятиями той же отрасли невыгодно по нескольким причинам. Во-первых, каждый банк в гипотетически сформированном альянсе не сможет использовать привлеченные средства партнера (поскольку партнеру это будет невыгодно). Во-вторых, у каждого из банков, входящих в состав альянса, не будет прав реализовывать продукты банка-партнера. Иначе говоря, в банковском альянсе входящие в него банки не смогут использовать выгодные характеристики своих партнеров. Поэтому можно сделать вывод, что в банковской практике альянсы пока не имеют тех преимуществ, которые они имеют в других отраслях. Этим обусловлено то, что на российском рынке банковских продуктов нередко происходят сделки по приобретению одними банками других. Главными целями таких операций являются: увеличение размера собственного капитала, выход на новые рынки сбыта, возможность привлечения более дешевых ресурсов, диверсификация и увеличение клиентской базы, а также расширение количества реализуемых продуктов.

Производство меньшего количества реализуемых продуктов — абсолютно неэффективный инструмент увеличения эффективности деятельности современных российских кредитных организаций с учетом текущего состояния рынка банковских продуктов и высокой конкуренции между его представителями. В настоящее время очень редко клиенты обращаются в банк исключительно за одним из предлагаемых продуктов. Чаще всего клиентам предлагают комплекс банковских продуктов например, физическим лицам при обращении за получением кредита на приобретение автомобиля предлагаются смежные виды кредитных продуктов (ипотека — для покупки квартиры, потребительский кредит — для оплаты первоначального взноса на автомобиль, кредитная карта — для финансирования его текущих расходов, связанных в том числе с ремонтом приобретенного автомобиля), различные виды вкладов, консультационные услуги (в том числе планирование семейного бюджета) и т.д.; юридическим лицам при обращении за получением кредита предлагаются как минимум другие виды кредитных продуктов,

депозитные продукты, а также расчетно-кассовое обслуживание. Одной из тенденций последних лет на российском рынке банковских продуктов является создание «банковских универмагов», реализующих максимально возможный комплекс банковских продуктов. Исключением из правил стал начавший недавно функционировать банк «Тинькофф Кредитные системы», занимающийся исключительно кредитованием физических лиц посредством предоставления им кредитных карт. Однако эффективность указанной кредитной организации еще должна быть подтверждена.

Снижение количества поставщиков и выбор только тех из них, взаимодействие с которыми приносит кредитной организации наибольшую выгоду, также достаточно сомнительный инструмент повышения эффективности деятельности банка. С одной стороны, достаточно логичным кажется выбор из всей совокупности поставщиков (кредиторов) того, цены которого в наибольшей степени позволяют банку получать прибыль от осуществляемых им активных операций. С другой стороны, деятельность кредиторов, даже самых крупных, подвержена различным рискам, существование которых предопределяет возможность изменения их цен (ставок по размещаемым ими средствам). Это, в свою очередь, может негативно отразиться на эффективности деятельности банка, привлекающего средства у одного из таких кредиторов. В связи с этим российские банки стремятся не только привлекать средства наиболее дешевыми для них способами (для крупных банков — зарубежное финансирование и эмиссия долговых ценных бумаг, размещаемых на зарубежных рынках, для более мелких — межбанковское кредитование), но и диверсифицировать источники привлекаемых средств для увеличения стабильности своей деятельности и снижения зависимости от каждого из поставщиков (кредиторов).

Сокращение числа потребителей и взаимодействие только с самыми прибыльными из них — инструмент, вероятно, весьма эффективный с точки зрения прибыли в краткосрочной перспективе, но очень рискованный и потому неэффективный в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Как мы уже говорили, большая часть прибыли кредитных организаций формируется за счет предоставления кредитных продуктов, имеющих известную долю риска (прибыль от предоставления кредитных продуктов банк получает в случае своевременного и полного исполнения своих обязательств заемщиками). В том случае, если банк ограничит число своих заемщиков и увеличит размер кредитов, выданных каждому из них, резко возрастет риск невозврата кредитов, что, в свою очередь, может привести к увеличению затрат банка (связанных с необходимостью списания проблемных кредитов), снижению его прибыли и эффективности его деятельности. В связи с этим современные российские кредитные организации заинтересованы в увеличении количества обслуживаемых клиентов и снижении риска неплатежей.

Рекомендации, актуальные для банковской деятельности при определенных обстоятельствах, составляют последнюю, третью группу. Эту группу формирует только одна, шестая, рекомендация из приведенного перечня. Так, уменьшение количества работников и сохранение только тех из них, кто приносит

большую часть прибыли, имеет свои пределы. Указанный инструмент достаточно эффективен до тех пор, пока численность «незарабатывающего» персонала (непосредственно не приносящего прибыль) такова, что позволяет обслуживать все осуществляемые операции своевременно и правильно. В случае если указанных сотрудников недостаточно для осуществления операций (либо если их квалификация не соответствует выполняемым функциям) неизбежно увеличение временных затрат для проведения операций, а также рост количества ошибок. Указанные последствия ведут к снижению эффективности деятельности кредитной организации. Иначе говоря, руководителями каждой кредитной организации (в том числе филиала, отделения) должно быть найдено оптимальное соотношение персонала, приносящего прибыль (например, клиентские и кредитные подразделения), и обслуживающего (административного) персонала, непосредственно не приносящего прибыль (например, подразделений по информационному и документарному обеспечению деятельности, секретарей, сотрудников ОПЕРО).

Последнюю, седьмую, рекомендацию нельзя отнести ни к одной из рассмотренных групп ввиду специфики деятельности кредитных организаций. Реализуя свои продукты, банк, по сути, перепродает привлеченные из различных источников средства, поэтому он не может участвовать более чем в одном звене производственной цепи, он может только варьировать источники привлечения средств и сферы их вложения.

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на возможность применения принципа Парето в банковской деятельности, далеко не все рекомендации, актуальные для нее в общем случае, являются эффективными для российского рынка банковских продуктов. Для банковской деятельности наиболее действенной является только одна рекомендация, — снижение количества активов, находящихся в собственности кредитных организаций. Использование еще одной — уменьшение количества работников и сохранение только тех из них, кто приносит большую часть прибыли — имеет ограничение. В связи с этим целесообразно предложить дополнительные рекомендации, исходящие из сущности принципа 80/20, использование которых кредитными организациями может увеличить эффективность их деятельности. Во-первых, необходимо постоянно модифицировать существующие банковские продукты и разрабатывать новые, тем самым оптимизируя продуктовую линейку. При этом акцент следует делать на те 80% продуктов, которые приносят лишь 20% прибыли банка, не забывая и о наиболее доходных продуктах. Необходимо иметь в виду, что даже минимальные изменения параметров банковских продуктов могут привести к значительному увеличению получаемых доходов. Во-вторых, следует привлекать новых клиентов, а также увеличивать количество клиентов, взаимодействие с которыми приносит банку наибольшую прибыль. В-третьих, необходимо сократить количество допускаемых ошибок и снизить их значимость за счет совершенствования существующих методик определения платежеспособности клиентов. В-четвертых, следует диверсифицировать базу поставщиков (кредиторов) с целью увеличения стабильности

кредитной организации и снижения зависимости от каждого из кредиторов. В-пятых, необходимо разработать такую стратегию деятельности, при которой существующие ресурсы (денежные средства, другие активы, а также персонал) будут использоваться наиболее эффективно.

Итак, в исследовании были разрешены все поставленные задачи: были охарактеризованы основные положения принципа Парето и примеры его успешного использования в различных отраслях экономики, были определены возможности и рамки применения положений принципа Парето в банковской деятельности, а также были сформированы предложения по использованию принципа Парето российскими кредитными организациями. Следовательно, была достигнута главная цель работы — были выявлены возможности применения принципа Парето в банковской деятельности.

Использование кредитными организациями указанных рекомендаций, так или иначе вытекающих из принципа Парето, может значительно увеличить эффективность их деятельности. При этом наиболее продуктивным видится комплексное применение нескольких из перечисленных инструментов.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Кох Р. Закон Парето, или Принцип 80/20 // Материалы сайта «Элитариум — Центр дистанционного образования»: http://www.elitarium.ru/2004/07/08/zakon_pareto_ili_princip_8020.html
- [2] Кох Р. Использование принципа 80/20 в бизнесе // Материалы сайта «Элитариум — Центр дистанционного образования»: http://www.elitarium.ru/2006/06/09/ispolzovanie_principa_8020_v_biznese.html
- [3] Рейтинг лизинговых компаний по итогам 2007 г. // Материалы сайта «Рейтинги. Обзоры. Исследования. Конференции»: <http://www.raexpert.ru/ratings/leasing/2007/>
- [4] Результаты круглого стола Международного клуба банковских аналитиков «Банковский ритейл — кому по силам». Материалы сайта «Международный банковский клуб „Аналитика без границ“»: http://www.mbka.ru/price/retail_article.doc
- [5] Отдельные показатели деятельности кредитных организаций, сгруппированных по величине активов по состоянию на 01.03.2008 // Материалы официального сайта Центрального Банка РФ: http://www.cbr.ru/statistics/print.asp?file=bank_system/4-1-3_010308.htm
- [6] Справочная информация о Центральном Федеральном округе РФ // Материалы сайта «География России»: http://www.georus.by.ru/russia/okr_cen.shtml.htm
- [7] Численность населения России, субъектов Российской Федерации в составе Федеральных округов, районов, городских поселений, сельскохозяйственных пунктов — районных центров и сельских населенных пунктов с населением 3000 и более человек // Материалы официального сайта результатов переписи населения 2002 года: http://www.perepis2002.ru/ct/html/TOM_01_04_1.htm
- [8] Крылов А., Богачев Д. Банковские рекламные стратегии // Материалы информационного портала «Банки, вклады, кредиты, ипотека, рейтинги банков России»: <http://www.banki.ru/news/daytheme/?id=159126>

USING THE PARETO'S PRINCIPLE IN BANK ACTIVITY

S.S. Orobinsky

MDM Bank, Omsk Filial
Chkalova str., 37, Omsk, Russia, 644099

One of the most important principles, which is successfully used in different branches of economic is Pareto's principle. Application of this principle, as a rule, increases the effectiveness of business. As it would be proved, Pareto's principle could be used by banks too, but there are some specific limitations, which mustn't be forgotten. The complex use of two, three or more recommendations, which are flowed from Pareto's principle, could reflect on the growth of effectiveness of banks' business.

Key words: Pareto's principle, banks, effectiveness, result, unevenness.