

# Сценарии внеофисного банковского обслуживания в 2020 году

**В** ближайшие годы в большинстве стран неизбежно все более широкое использование каналов внеофисного банковского обслуживания<sup>1</sup>. Однако гораздо менее вероятным представляется тот факт, что многие малоимущие граждане, не охваченные банковским обслуживанием, воспользуются данными альтернативными каналами для того, чтобы получить доступ к услугам, не связанным с осуществлением платежей, таким как сберегательные вклады и кредиты. CGAP и DFID завершили 6-месячный проект построения сценариев, в ходе которого почти 200 экспертов из более чем 30 стран искали ответ на вопрос: “Каким образом правительство и частный сектор могут наиболее эффективно повлиять на то, чтобы к 2020 году большинство населения, не имеющего доступа к внеофисным банковским услугам, приняло и использовало их?”

Мы установили наличие четырех действующих сил, которые, по всей вероятности, определяют ответы на данный вопрос:

- изменение демографических характеристик пользователей;
- действия правительств, проводящих все более активную политику;
- рост преступности;
- расширение доступа к Интернету посредством телефонов с поддержкой ввода данных даже в бедных странах и общинах.

Мы также выделили четыре ключевых фактора неопределенности, которые оказывают значительное воздействие и приводят к неоднозначным результатам:

- Каким типам организаций будет разрешено предоставлять дистанционные финансовые услуги?

- Смогут ли провайдеры услуг выработать жизнеспособные бизнес-модели для оказания услуг помимо платежей?
- Как будет развиваться конкуренция?
- Какое воздействие будут оказывать на доверие потребителей, предпринимателей и регуляторных органов неудачи, которые неизбежно будут случаться?

Мы смоделировали четыре сценария, в рамках которых эти действующие силы и факторы неопределенности взаимодействуют в различных условиях и продуцируют крайне разные траектории развития в течение ближайших 10 лет.

Несмотря на развернутую в последнее время активную рекламу, внеофисное банковское обслуживание для бедных слоев населения находится на ранней стадии развития. Можно предположить, что большинство тех, кто сегодня не имеет доступа к официальным финансовым услугам, может получить доступ к электронным платежным инструментам к концу следующего десятилетия. Достижимой целью на это десятилетие является подключение магистральных электронных платежных систем. Однако этого недостаточно. Для того чтобы бедные могли пользоваться внеофисными банковскими услугами, а также в целях создания реальных возможностей сокращения бедности, правительства стран и провайдеры услуг должны тщательно отслеживать особенности внедрения таких услуг и понимать потребности клиентов. Представители частного сектора должны пересмотреть свои ожидания в отношении дохода: достижение надежных, масштабируемых бизнес-моделей внеофисного обслуживания потребует, скорее всего, более

<sup>1</sup> CGAP и DFID определяют внеофисное банковское обслуживание как оказание финансовых услуг за пределами обычных банковских отделений посредством использования информационных и коммуникационных технологий и небанковских розничных агентов, например, по сетям, основанным на использовании пластиковых карт или с помощью мобильных телефонов.

длительного времени, чем ожидалось. Активная политика, проводимая правительством, может стать мощным средством содействия более широкому охвату дистанционным банковским обслуживанием, если регуляторные органы будут последовательно поощрять инновации путем создания конкурентных условий на рынках финансовых услуг на всех этапах развития. Кроме того, правительства будут содействовать расширению охвата финансовыми услугами, если обеспечат осуществление собственных выплат заработной платы и социальных пособий по каналам внеофисного банковского обслуживания.

## Введение

Внеофисное банковское обслуживание сегодня мало похоже на то, каким оно было 10 лет назад. В 1999 году пузырь доткомов\* достиг максимальных размеров, и некоторыми комментаторами высказывалось мнение о том, что система банковских отделений устарела и что на смену “физическим” точкам обслуживания вскоре придут “виртуальные”<sup>2</sup>. Несмотря на то, что некоторые новаторские фирмы, особенно в Европе, уже тогда внедрили первые платежные услуги на основе мобильной связи, абонентами мобильных телефонов были только 8 процентов населения мира (Mas and Rotman 2008). Особенно мало пользователей как Интернета, так и мобильных телефонов, было в странах с низким уровнем дохода<sup>3</sup>. Когда речь заходила о банковском обслуживании бедных слоев населения, все рассчитывали на то, что оно будет обеспечиваться широким спектром недавно появившихся микрофинансовых организация (МФО), которые в своей деятельности опирались на личный контакт с клиентами.

Однако в течение лишь одного десятилетия картина изменилась коренным образом. В 2000 году пузырь доткомов лопнул, а система банковских отделений устояла. Во многих странах количество банковских отделений за это десятилетие увеличилось в абсолютном выражении и даже в пересчете на душу населения. Число МФО продолжало расти и, согласно некоторым оценкам, по состоянию на конец 2008 года они обслуживали около 100 миллионов активных заемщиков (Gonzalez 2008).

Примером неожиданного успеха в последнее десятилетие стали скорость и степень распространения использования мобильной связи. Сегодня ею охвачено более 80 процентов населения мира. В 2009 году Ассоциация GSM (GSMA) сообщила о наличии более чем 4 миллиардов абонентов мобильной связи во всем мире, причем 80 процентов новых подключений приходится на долю формирующихся рынков и преимущественно на долю потребителей с низким уровнем доходов<sup>4</sup>. Внеофисное банковское обслуживание возникло как перспективный новый метод ускоренного охвата общедоступными финансовыми услугами ранее необслуживаемых категорий населения. Изменение затрат и рисков, связанных с распространением финансовых услуг, а также внеофисных каналов их предоставления, позволило крупным коммерческим банкам, а также новым участникам рынка, таким как операторы мобильной связи (ОМС), изыскать новые возможности охвата финансовыми услугами большого числа людей, прежде не имевших к ним доступа.

В последние годы никакой другой пример дистанционного банкинга не вызывал большего

\* От английского dotcom (буквально – точка ком, домен высшего уровня в сети Интернет, в котором зарегистрированы в основном коммерческие организации) – ставшее нарицательным название компаний, бизнес-модель которых целиком основывалась на работе в сети Интернет. – *Прим. ред.*

2 “В течение ближайших 5 лет банковскую отрасль постигнет та же участь, что и динозавров, если только она не откажется от системы традиционных банковских отделений в пользу более гибких методов оказания услуг” (Fowler and Hickey 1995).

3 Данные об уровне проникновения мобильной связи взяты из издания Wireless Intelligence; данные об уровне проникновения Интернета – из документа МСЭ: Internet indicators: subscribers, users and broadband subscribers за 1998–2008 годы, с которыми можно ознакомиться по адресу: <http://www.itu.int/ITU-D/ICTEYE/Reports.aspx#>.

4 GSMA; Wireless Intelligence. GSMA является глобальной торговой ассоциацией сектора мобильной связи.

энтузиазма, чем M-PESA – платежный сервис на базе мобильной связи, предложенный компанией Safaricom – крупнейшим ОМС Кении. С момента коммерческого запуска этого сервиса в марте 2007 года к нему подключились более 7 миллионов человек, то есть приблизительно каждый четвертый взрослый кениец. По большей части благодаря M-PESA (хотя и не только поэтому) доля кенийцев, считающихся официально охваченными финансовым обслуживанием, всего за три года увеличилась почти вдвое и достигла 41 процента (FSD Kenya 2009a). Успехи M-PESA в некоторых случаях затмевают собой успехи другого подхода к внеофисному банковскому обслуживанию, который применяется в Бразилии и основан на использовании не мобильных телефонов, а кассовых терминалов, установленных у агентов. После увеличения числа агентов государственными и частными банками к 2005 году Бразилия смогла заявить о том, что в каждом муниципалитете страны имеется пункт финансового обслуживания, и это изменило географию охвата финансовыми услугами. Благодаря этим, а также нескольким другим перспективным компаниям-первопроходцам доноры вкладывают в дистанционный банкинг крупные средства<sup>5</sup>.

Эти примеры свидетельствуют об усилении тенденции к использованию каналов внеофисного банковского обслуживания. Но действительно ли рост каналов внеофисного банковского обслуживания неизбежен? Будет ли использование каналов внеофисного банковского обслуживания продолжать расширяться или же сойдет на нет из-за неприятия клиентами или

вследствие нежизнеспособных бизнес-моделей? Какие факторы в наибольшей степени способны повлиять на пути развития внеофисного банковского обслуживания в ближайшие годы? Какие меры следует принять сейчас, с тем чтобы повлиять на будущие результаты? В настоящей публикации описываются результаты выполненного в течение шести месяцев проекта построения сценариев, цель которого состояла в определении стратегий развития внеофисного банковского обслуживания, способных приводить к подъему или снижению кривой охвата населения финансовыми услугами в глобальном масштабе.

Основным вопросом, на который проект должен был ответить, был: “Каким образом правительство и частный сектор могут наиболее эффективно повлиять на то, чтобы к 2020 году большинство населения, не имеющего доступа к внеофисным банковским услугам, приняло и использовало их?”<sup>6</sup> В период с февраля по август 2009 года 194 специалиста из более чем 30 стран приняли участие в семинарах, состоявшихся в Кении, Южной Африке, Соединенном Королевстве и Соединенных Штатах; в ряде углубленных опросов; а также в онлайн-бирже прогнозов, в рамках которой участники делали “ставки” касательно того, какое будущее ожидает дистанционный банкинг. Среди участников были представители высшего руководства ОМС, банков, МФО, технологических фирм, а также более чем 60 регуляторных органов финансового и других секторов. Основная группа провела дополнительный анализ и обобщила полученные в результате выводы.

5 Фонд Билла и Мелинды Гейтс уделяет особое внимание, в частности, стратегиям “снижения затрат и повышения ценности для провайдеров услуг и бедных слоев населения с помощью бизнес-моделей, основанных на применении технологий”. DFID предложило создать новый Резервный фонд содействия внедрению инноваций, связанных с мобильной телефонией (DFID 2009). Технологии лежат в основе стратегии CGAP по содействию расширению доступа бедного населения мира к финансовым услугам.

6 Этот вопрос охватывает несколько специально отобранных компонентов. Ссылка на частный сектор и правительство отражает признание того, что оба они должны играть решающую роль. Выражение “наиболее эффективно повлиять” оставляет открытой возможность как положительных, так и отрицательных последствий их действий. С помощью добавления слова “использование” подчеркивается, что одни лишь данные об открытии счетов являются недостаточным показателем охвата финансовым обслуживанием, если не рассматривать их в сочетании с данными, свидетельствующими о том, что потребители пользуются ими для удовлетворения своих потребностей. Выражение “не имеющее к ним доступа большинство населения” относится в широком смысле к значительному числу людей, большинство из которых являются бедными, которые на данный момент не имеют доступа и/или не пользуются удобными, безопасными и доступными по цене финансовыми услугами.

В настоящей публикации для изложения результатов нашей работы мы используем стандартную структуру процесса построения сценариев<sup>7</sup>. В первом разделе дается описание основных особенностей сложившейся на сегодняшний день ситуации в области внеофисного банковского обслуживания. В следующих двух разделах выделяются четыре действующие силы и четыре фактора неопределенности, которые с наибольшей вероятностью будут определять пути развития сектора в следующем десятилетии. Затем мы выстраиваем четыре сценария, являющиеся не прогнозами в отношении будущего, а сюжетами, которые показывают, каким образом эти действующие силы и факторы неопределенности могут взаимодействовать, приводя к разнообразным результатам, ряд из которых уже знакомы, а другие – неожиданны. Сценарии позволяют читателям задуматься над их собственными стратегиями в отношении внеофисного банковского обслуживания. В заключительной части предпринята попытка обобщить широкий спектр ответов на вопрос о том, как лучше формировать направление будущего развития внеофисного банковского обслуживания в качестве средства расширения доступа бедных слоев населения к финансовым услугам.

## Текущее положение в области внеофисного банковского обслуживания

### Основные положения

- Охват населения финансовыми услугами в большинстве стран увеличивается, однако зачастую за счет расширения обычных

каналов банковского обслуживания, таких как отделения и банкоматы (АТМ).

- Увеличение числа физических отделений, по сути, ограничивается их стоимостью. Однако внеофисное банковское обслуживание, хотя и сопряжено с меньшими затратами, в настоящее время в большинстве стран распространено лишь в ограниченном объеме.
- В тех случаях, когда внеофисное банковское обслуживание развивается, обычно срабатывают некоторые из следующих факторов: (i) вера отрасли в будущую прибыльность; (ii) благоприятные изменения в нормативно-правовой области; (iii) резкое снижение расходов на услуги связи; (iv) создание использующих существующие сети агентов для работы с наличными деньгами.
- Нынешний ажиотаж по поводу потенциала внеофисного банковского обслуживания опережает события. Устойчивый существенный успех в обеспечении охвата большинства населения, не имеющего доступа к обслуживанию, требует, *помимо прочего*, более четкого понимания финансовых потребностей бедных слоев населения и процесса привлечения клиентов. А оно только сейчас начинает формироваться.

Почти 4 миллиарда человек не охвачены банковскими услугами – это больше, чем две трети населения всех стран мира с низким и средним уровнями дохода<sup>8</sup>. В настоящее время они составляют огромное большинство, не охваченное обслуживанием. В последние годы наблюдаются

<sup>7</sup> Келли (Kelly 2005) характеризует построение сценариев как “упорядоченную форму повествования о возможных вариантах развития ситуации в будущем. Эти сценарии не являются прогнозами. Они скорее представляют собой альтернативные, в равной степени правдоподобные и совершенно разные гипотезы о том, что может произойти. Они предназначены для того, чтобы расширить наши представления, поставить под сомнение наши предположения и помочь нам подготовиться к разнообразным возможностям, вместо того, чтобы допускать единственный вариант развития в будущем или просто ждать ... с тем чтобы принимать ответные меры в связи с любыми проблемами, которые по воле судьбы могут возникнуть на нашем пути”.

<sup>8</sup> Анализ CGAP, GSMA и McKinsey на основе данных Всемирного банка (World Bank 2008a). Классификацию стран Всемирного банка см. по адресу: <http://go.worldbank.org/K2CKM78CC0>

все более активные усилия и все большая заинтересованность в измерении охвата населения финансовыми услугами, однако пока у нас нет согласованных в глобальном масштабе массивов данных, которые могут дать нам четкое понимание того, каким образом доля таких людей изменилась за последнее десятилетие. Тем не менее данные, полученные из таких стран, как Бразилия, Южная Африка, Индия и Кения, убедительно указывают на наличие повышательной тенденции (FinMark Trust 2003 и 2008; FSD Kenya 2009a; Kumar 2005; World Bank 2008a). Во многих развивающихся странах устойчивый экономический рост на протяжении последних десяти лет повысил благосостояние населения и спрос на финансовые услуги, в то время как либерализация во многих регионах привела к усилению конкуренции в области розничных финансовых услуг. В результате увеличились охват и масштабы официального финансового сектора.

Определенную роль в этом расширении играют технологии, однако не следует преувеличивать их роль на сегодняшний день. Информационные технологии преимущественно способствовали расширению охвата с помощью более традиционных каналов банковского обслуживания, таких как банковские отделения и банкоматы. Например, банк Banco Azteca в Мексике, число вкладчиков которого увеличилось за пять лет с 0 до 8 миллионов человек, использовал надежную электронную банковскую систему для обеспечения связи с большой сетью мини-отделений, расположенных в магазинах его учредителя Elektra – крупной компании, торгующей потребительскими товарами длительного пользования, а также в магазинах других торговых сетей (Rhyne 2009). В случае банка Equity Bank в Кении постоянное открытие обычных, а также передвижных банковских отделений “на колесах” в сочетании с оперативной установкой банкоматов привело менее чем за одно десятилетие к колоссальному росту числа клиентов: с менее чем 100 тыс. до 3,4 млн. человек<sup>9</sup>. Оба банка обслуживают прежде всего клиентов со средним и более низким уровнем доходов. Счет Mzansi в

Южной Африке представляет собой дебетовый банковский картсчет, который используется в основном в банкоматах. Этот счет был специально введен крупнейшими банками страны как доступный и подходящий для лиц, не охваченных банковскими услугами, и население очень активно им пользуется: с момента его введения в 2004 году было открыто более 6 миллионов счетов, причем в основном людьми, прежде никогда не имевшими банковского счета (Bankable Frontier Associates 2009).

На страновом уровне доля обычных пунктов банковского обслуживания – банковских отделений и банкоматов – также возросла в странах как с низким, так и со средним и с высоким уровнем доходов. В Кении в период с 2003 года количество банкоматов увеличилось в семь раз, а количество банковских отделений – почти в два раза (FSD Kenya 2009a). В Бразилии суммарный показатель количества банкоматов и банковских отделений на 100 000 человек увеличился с 62 в 1999 году до 99 в 2009 году (Banco Central do Brasil 2009). Одновременно с этим в Бразилии произошло значительное увеличение числа агентов внеофисного банковского обслуживания. Обычные банковские каналы вполне жизнеспособны.

Однако дальнейший рост обычных каналов имеет естественные пределы. Bank of America, на протяжении десятилетия увеличивавший количество своих филиалов, недавно принял решение о закрытии 10 процентов своей сети на территории США, сославшись на изменение потребительских предпочтений в пользу новых каналов, таких как Интернет и мобильные телефоны (Wall Street Journal Market Watch, 28 июля 2009 года). Equity Bank считает, что может в ближайшее время достичь предельного экономически обоснованного количества отделений и банкоматов. Объем инвестиций, необходимый для достижения развивающимися странами уровня распространения обычных пунктов банковского обслуживания на душу

9 <http://www.equitybank.co.ke/>, [www.themix.org](http://www.themix.org)

населения, который характерен для более развитых стран, непомерно велик. Например, Кении, для того чтобы достичь характерного для стран со средним уровнем дохода уровня распространения отделений и банкоматов при текущих ценах, потребуются капитальные затраты в размере около 2 млрд. долл. США. Эта цифра в шесть раз превышает общий размер прибыли до налогообложения всего банковского сектора Кении в 2008 году. Важнейшей задачей для высшего руководства банков и разработчиков политики, ответственных за обеспечение охвата финансовыми услугами, является поиск менее дорогостоящих каналов.

Внимание провайдеров услуг привлекла основная особенность внеофисного банковского обслуживания<sup>10</sup>, которая заключается в том, что провайдеры финансовых услуг могут уменьшить фиксированные затраты путем использования имеющихся средств и устройств, принадлежащих клиенту (например, мобильных телефонов) или агентам. Тем не менее, на данный момент удалось добиться лишь скромных результатов.

Благодаря результатам недавних опросов лиц, пользующихся каналами внеофисного банковского обслуживания в Кении, Бразилии, на Филиппинах, в Южной Африке и Индии, начинает вырисовываться картина, дающая представление о клиентах и характерных для них моделях пользования услугами. Сегодняшние клиенты преимущественно не относятся к большинству населения, не имеющему доступа к обслуживанию, хотя и бедные люди, не охваченные банковскими услугами, начинают использовать каналы внеофисного банковского обслуживания: в 2008 году 30 процентов пользователей M-PESA относились к числу лиц, прежде не охваченных банковскими услугами (FSD Kenya 2009b), а 26 процентов филиппинских пользователей мобильных денег живут менее чем на 5 долл. США в день (Pickens, публикация ожидается). Эти данные подтверждают результаты проведенного в 2006 году исследования, согласно которому более

трети клиентов южноафриканского провайдера услуг мобильного банкинга WIZZIT были прежде не охвачены банковскими услугами (Ivatury and Pickens 2006). В бразильском штате Пернамбуку 90 процентов лиц в трех беднейших сегментах пользуются услугами банковских агентов для оплаты счетов (CGAP 2007).

Нам удалось выявить лишь небольшое число провайдеров услуг, использующих преимущественно каналы внеофисного банковского обслуживания, которые отвечают двум критериям: обслуживают более миллиона активных клиентов из бедных слоев населения и извлекают из этого прибыль. Одним из немногих таких провайдеров является Отдел мобильного банкинга банка First National Bank (FNB) – крупного южноафриканского коммерческого банка, который целенаправленно стремится сделать мобильные платежи главным каналом обслуживания клиентов, в недостаточной степени охваченных банковским обслуживанием, или маргинализированных клиентов. FNB Mobile недвусмысленно заявляет о доходности на основе полного поглощения затрат (FNB 2006). Несмотря на крупные масштабы и быстрый рост доходов компании Safaricom, ее главный исполнительный директор Майкл Джозеф заявил в мае 2009 года, что M-PESA еще не стала прибыльной сама по себе, хотя неучтенные выгоды от экономии на комиссии за предоставление мобильной связи и низкого отсева клиентов, несомненно, укрепляют общее финансовое положение M-PESA (Wireless Federation, 7 мая 2009 года).

Едва ли стоит удивляться такой нехватке крупных устойчивых моделей, учитывая их недавнее появление: внеофисное банковское обслуживание бедных слоев населения по-прежнему в целом представляет собой “молодой” бизнес. Только в Бразилии внеофисное банковское обслуживание осуществляется уже на протяжении целого десятилетия, начиная с внесения в 1999 году изменений в регулирование деятельности агентов (см. вставку 1) (Banco Central do Brasil 2009).

10 См. Ivatury and Mas (2008) и Mas and Siedek (2008).

### Вставка 1. Регулирование деятельности агентов в Бразилии

С 1970-х годов банки Бразилии используют агентов (“*корреспондентов*”). Однако только в 1999 году центральный банк расширил спектр имеющихся в распоряжении банков способов использования агентов, позволив агентам открывать банковские счета, осуществлять операции по внесению денег на счет и снятию наличных, а также принимать деньги для оплаты счетов. Используя эту новую возможность, государственный банк Caixa Econômica заключил соглашение о преобразовании в агентов 9000 лотерейных киосков. На следующий год центральный банк снял действовавшее прежде ограничение, в силу которого разрешалось иметь агентов только в тех муниципалитетах, в которых отсутствовали банковские отделения. Банк Caixa быстро расширил свою деятельность, охватив все 5600 муниципалитетов Бразилии. В 2003 году был принят третий пакет постановлений, обусловленный проводимой

правительством политикой расширения охвата финансовыми услугами: теперь любому финансовому учреждению было разрешено привлекать агентов. С тех пор использование агентов непрерывно растет. Общее число агентов увеличилось в три раза – с 36 474 в 2003 году до 117 000 в 2008 году. При этом прием платежей и оплата счетов преобладают как с точки зрения количества операций (1,6 млрд. операций в 2007 году), так и с точки зрения их стоимости (93,3 млрд. долл. США). Вместе с тем агенты также широко используются для ведения банковских счетов: в 2007 году агентами было осуществлено 398 млн. операций по внесению денег на счет и снятию наличных на сумму 39,6 млрд. долл. США, что составляет каждую пятую операцию и 30 процентов всего объема средств, проходящих через агентов.

*Источники:* Banco Central do Brasil, FEBREBAN

Внедрение внеофисного банковского обслуживания в настоящее время определяется четырьмя основными факторами:

- *Вера отрасли в будущую прибыльность.* Отсутствие в настоящее время значительного числа выгодных крупномасштабных бизнес-моделей не является препятствием для новых участников, которые видят выгоду в огромном количестве потенциальных клиентов из числа не охваченного банковскими услугами большинства населения. По данным опроса ОМС, продавцов и других участников мобильного банкинга, проведенного CGAP и GSMA совместно с компанией McKinsey в апреле 2009 года, до 120 поставщиков мобильных банковских услуг могут начать функционировать в 2009 году (Pickens, готовится к публикации).
- *Благоприятные изменения в нормативно-правовой области.* Они создали возможность

для возникновения новых моделей, хотя, возможно, также повлияли на их рост. Следуя примеру Бразилии, Резервный банк Индии (РБИ) с 2006 года разрешил банкам назначать агентов определенных видов. Это изменение создало достаточно благоприятные условия для возникновения новых провайдеров услуг, таких как FINO (провайдер финансовых услуг на базе технологий). За немногим более чем два года компания FINO охватила 5,8 млн. бедных клиентов различными финансовыми услугами, оказываемыми от имени банков.

- *Резкое снижение расходов на услуги связи.* Мобильные каналы передачи данных, которые в настоящее время широко используются для подключения сетей кассовых терминалов и банкоматов, по меньшей мере в 50 раз дешевле, чем варианты фиксированной связи, которые были доступны в 1999 году, и их гораздо проще ввести в действие. Повышение доступности и сокращение стоимости услуг подключения

сделали возможными соединения в реальном времени, что прежде было практически неосуществимо.

- *Использование существующих сетей агентов для работы с наличными деньгами.* Комиссии, выплачиваемые при осуществлении авансовых платежей за услуги операторов мобильной связи, способствовали быстрому расширению дистрибуторских сетей, что с помощью мелких торговых точек позволило охватить даже небольшие деревни. Новые модели внеофисного банковского обслуживания пользуются тем, что данная сеть уже работает с наличными деньгами. В настоящее время M-PESA сообщает о наличии более чем 11 000 агентов (что в 4 раза больше общего числа банковских отделений и банкоматов, действующих в стране)<sup>11</sup>.

Что касается развития рынка, то во все большем числе стран внеофисное банковское обслуживание начинает активно расширяться за счет того, что многочисленные новые провайдеры услуг настойчиво стремятся выйти на рынок и зачастую просто копируют модели немногочисленных компаний-первопроходцев, не имея собственной четкой бизнес-модели<sup>12</sup>. Это соответствует этапам развития других рынков, таких как интернет-коммерция в доткомовскую эпоху, когда высокая степень уверенности в потенциале рынка способствовала разработке и выходу на рынок новых технологий, однако в данном случае провайдеры услуг более четко осознают, как извлечь пользу из этой возможности<sup>13</sup>.

Успех внеофисного банковского обслуживания в конечном счете зависит от возможности предложить клиентам лучшую услугу по сравнению с существующими вариантами.

В настоящее время каналы внеофисного банковского обслуживания соответствуют этому стандарту только по отношению к некоторым клиентам. Период первоначально широкого признания может смениться периодом бездействия или редкого использования, и это указывает на то, что предложение соответствующей услуги не настолько полезно, как кажется на первый взгляд. В Южной Африке около 40 процентов основных банковских счетов Mzansi стали неактивными, а на Филиппинах неактивной может оказаться даже более значительная доля зарегистрированных пользователей мобильных денег. На самом деле, показатель неактивности счетов Mzansi превысил считающийся высоким показатель неактивности абонентов услуг мобильной связи, оказываемых на условиях предоплаты, в Южной Африке (Bankable Frontier Associates 2009).

В конечном счете бедные из числа не охваченного банковскими услугами большинства населения будут пользоваться новыми электронными услугами тогда, когда эти услуги будут удовлетворять реальные потребности. Одним из возможных путей может быть сегментация потребностей в соответствии с источником средств к существованию. На рисунке 1 такая сегментация выполнена для 2,6 млрд. бедного населения мира (в качестве критерия бедности был использован показатель проживания на 2 долл. США на человека в сутки). Можно выделить несколько крупных групп со своими конкретными потребностями в финансовых услугах:

- *Молодежь.* Наибольший сегмент составляют 800 млн. молодых людей в возрасте от 16 лет и старше, которые могут не иметь постоянного

<sup>11</sup> Информация о количестве агентов см. на сайте компании Safaricom (<http://www.safaricom.co.ke/index.php?id=749>).

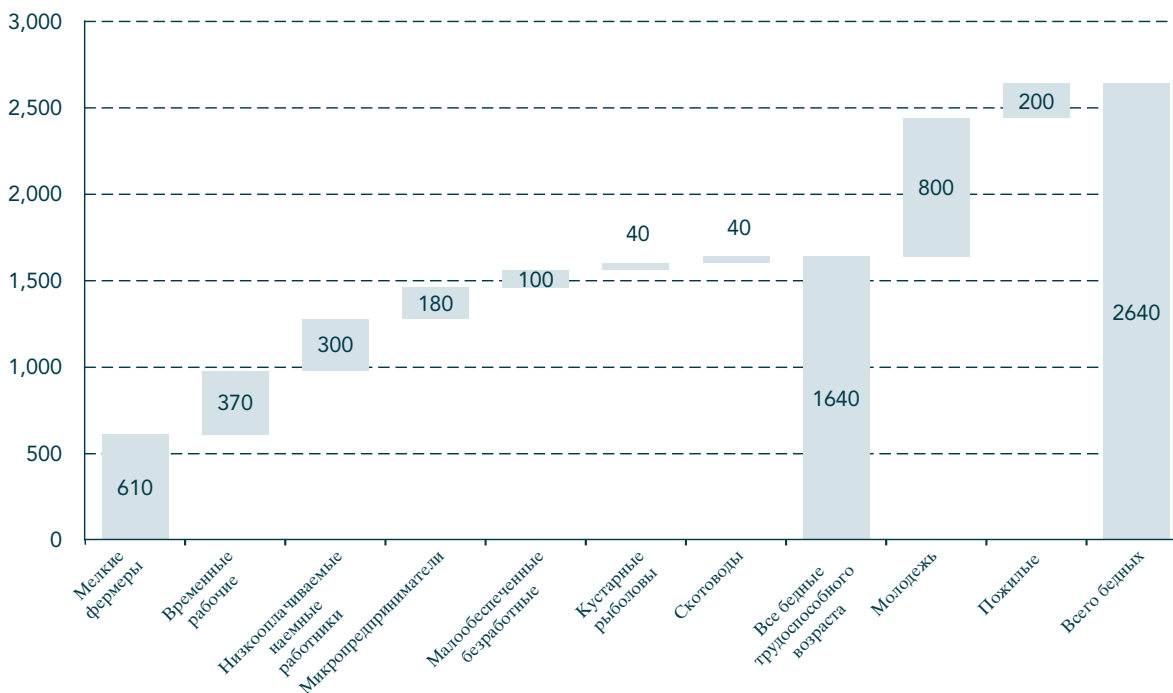
Информация о количестве банковских отделений и банкоматов взята из FSD Kenya (2009a).

<sup>12</sup> Например, в Танзании M-PESA оказался менее успешен. Несмотря на то что он не стартовал здесь так же быстро, как в Кении, он все же может достичь успеха, однако это займет более длительный период времени. См. <http://technology.cgap.org/2009/08/18/mobile-banking-in-tanzania-concluding-thoughts>.

<sup>13</sup> Имеется несколько интересных параллелей между одним из успешных доткомовских проектов – системой PayPal, насчитывающей 184 млн. счетов во всем мире, которых еще не было в 1998 году, – и сервисом M-PESA сегодня. Обои потребовалось пройти ряд циклов, прежде чем была найдена прибыльная бизнес-модель, оба, будучи участниками нового типа, столкнулись с неопределенностью нормативно-правовой среды, и оба накопили знания и опыт борьбы с электронным мошенничеством.



**Рисунок 1. Сегментация бедного населения в разбивке по источнику средств к существованию**



Источник: Oliver Wyman (2007).

дохода и рассчитывать в большей степени на получение денежных переводов от членов семьи – это значит, что они обладают низким потенциалом в качестве источника доходов в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Вместе с тем они чаще принимают инновационные технологии на раннем этапе.

- **Пожилые.** Это также большая, а во многих странах даже увеличивающаяся группа, представители которой могут получать ту или иную форму социальной пенсии в качестве небольшого регулярного дохода, от которого зависят другие члены расширенной семьи.
- **Мелкие фермеры.** Представители этой весьма значительной группы (насчитывающей 610 миллионов человек) имеют различные потребности в финансовых услугах – от многочисленных платежей (осуществляемых поставщикам и получаемых от клиентов, которые могут варьироваться, начиная от других малообеспеченных частных лиц и кончая крупными сельскохозяйственными предприятиями) до страховых, кредитных

и сберегательных продуктов, которые помогают справиться с цикличностью и неопределенностью поступления доходов.

- **Микропредприниматели.** В количественном отношении они составляют меньший сегмент (180 млн. человек), чем мелкие фермеры, однако они экономически активны и имеют ряд различных финансовых потребностей, включая разнообразные кредиты, краткосрочные и долгосрочные сбережения. Эти лица чаще бывают активными отправителями и получателями денежных переводов.

Успешные бизнес-модели внеофисного банковского обслуживания должны работать не только в интересах провайдеров и конечных клиентов, но и в интересах агентов. Провайдерам услуг необходимы энергичные усилия агентов по привлечению клиентов и управлению ликвидностью для поддержания операций по снятию наличных и внесению денег на счет. Успешные провайдеры услуг рассматривают

своих агентов как важную категорию клиентов, а не как пассивный канал. Такие схемы в частности структурировали соответствующие комиссионные, с тем чтобы деятельность агентов хорошо оплачивалась. Например, типичный агент M-PESA в городских трущобах и сельских районах получает в 4,3 раза большую прибыль, выполняя функции агента (5,01 долл. США в день), чем продавая услуги мобильной связи (1,55 долл. США в день). Это требует большого объема средних сделок. Агенты M-PESA в среднем осуществляют около 86 операций в день, тогда как агенты в других странах, например на Филиппинах, имеют гораздо меньше клиентов и им намного труднее получить достаточную прибыль. Параллельно с притоком доходов агенты должны нести расходы, например, связанные с поддержанием достаточного запаса электронных денег (е-деньги), что требует от них совершения частых, отнимающих много времени поездок в отделение банка. Предстоит еще проделать большую работу, чтобы понять, как создавать жизнеспособные агентские сети и как ими управлять<sup>14</sup>.

Таким образом, все больше ожиданий возлагается на то, что внеофисное банковское обслуживание окажется экономически эффективным способом охвата большого числа клиентов, не обеспеченных банковским обслуживанием. Однако эти ожидания не учитывают того факта, что до настоящего времени каналы внеофисного банковского обслуживания играли ограниченную роль в достижении на устойчивой основе охвата большого числа клиентов, имеющих более низкие доходы. Для того чтобы оценить ту роль, которую внеофисное банковское обслуживание будет играть в обеспечении охвата не имеющего доступа к банковским услугам большинства населения, необходимо отвлечься от текущей реальности и разобраться в том, какие действующие силы и факторы неопределенности определяют ситуацию в этой сфере, а также посмотреть, какое влияние они будут оказывать на внедрение внеофисного банкинга.

## Четыре действующие силы, формирующие будущее внеофисного банкинга

### Основные положения

- Демографические изменения, в том числе увеличение числа появляющихся на рынке потребителей более молодого возраста и повышение мобильности, по крайней мере внутри стран, будут благоприятствовать внедрению внеофисного банковского обслуживания.
- Проводящие активную политику правительства будут играть более значительную роль в регулировании финансового сектора, обеспечении систем социальной защиты, а также в обеспечении или поощрении внедрения низкочастотных банковских счетов и финансовой инфраструктуры. Более активная роль правительства также может оказаться полезной для обеспечения охвата населения финансовыми услугами.
- Хотя угроза для безопасности, связанная с хищениями денежной наличности, будет и впредь стимулировать принятие электронных каналов проведения операций, увеличение числа электронных преступлений негативным образом скажется на доверии потребителей и подвергнет испытанию системы управления рисками, используемые провайдерами финансовых услуг.
- Подключение к Интернету с помощью мобильных телефонов позволит сократить расходы на финансовые операции и позволит новым участникам предлагать финансовые услуги.
- Мировой финансовый кризис будет оказывать косвенное воздействие на внеофисное банковское обслуживание посредством укрепления роли государства и усиления инфляции.

<sup>14</sup> Pickens, публикация от 8 сентября 2009 года по адресу: <http://technology.cgap.org/2009/09/08/understanding-what-drives-profits-for-agents-m-pesa/>

Влияние действующих сил подобно воздействию встречного и попутного ветров на перелеты на дальние расстояния. Они могут быть разной интенсивности и порой могут вызывать значительную турбулентность, но, даже будучи невидимыми, они всегда присутствуют и всегда влияют на скорость и удобство полета. В настоящем разделе мы определим четыре действующие силы, оказывающие влияние на внеофисное банковское обслуживание, которые могут действовать либо как попутный ветер, ускоряя общую тенденцию к обеспечению охвата населения финансовыми услугами в течение ближайших 10 лет, либо как встречный ветер, замедляя эту тенденцию. Хотя в данном разделе мы рассмотрим каждую действующую силу по отдельности, в действительности, а также в контексте рассматриваемых в следующем разделе сценариев эти силы взаимодействуют, что порождает неопределенность в отношении результата. Следующие действующие силы выкристаллизовались из числа гораздо более длинного перечня выявленных в результате исследования сил.

### **Является ли действующей силой финансовый кризис 2008–2009 годов?**

Безусловно, зародившийся в Соединенных Штатах и Соединенном Королевстве финансовый кризис повлек за собой тяжелые последствия во многих странах. Однако в большинстве случаев худшие прогнозы не сбылись. Мы с уверенностью можем говорить о том, что сам по себе финансовый кризис в целом не оказал такого продолжительного воздействия на внеофисное банковское обслуживание, которое было бы необходимо для того, чтобы рассматривать его в качестве действующей силы на протяжении следующего десятилетия. Тем не менее, финансовый кризис может усугубить другие действующие силы и оказывать косвенное воздействие. Например, если финансовые стимулы приведут к усилению инфляции, которая сама по себе является действующей силой, оказывающей давление

на бедное население за счет повышения цен на продовольствие и энергоносители (Всемирный банк 2008b), то это приведет к еще большему сокращению чистого дохода бедных, ограничивая их возможности в плане использования новых финансовых инструментов и уменьшит реальную стоимость официальных накоплений. В то же время, если инфляция достаточно высока, она также может приводить к увеличению спроса на эффективные платежные инструменты и системы, работающие в реальном времени. Этот последний фактор способствовал росту электронных платежных систем в Бразилии в 1980 годы.

Более очевидным является воздействие, которое кризис уже оказал на роль правительства. Правительства, скорее всего, будут регулировать финансовый сектор более активно, проявляя более скептическое отношение к новаторским подходам и новым участникам. Однако, взаимодействуя с регуляторными органами, мы были впечатлены тем, насколько важной для развивающихся стран продолжает оставаться цель обеспечения охвата всех слоев населения финансовыми услугами. Данная цель способна в некоторой степени смягчить воздействие кризиса. Кроме того, правительства уже реагируют на глобальный экономический спад, более активно инвестируя средства в расширение систем социальной защиты. Мы обсудим эти факторы более подробно в рамках рассмотрения второй действующей силы.

### **Действующая сила 1. Демографическая ситуация меняется таким образом, что**

*1.1 в большинстве развивающихся стран  
возрастет число потребителей более  
молодого возраста*

*1.2 увеличится число людей, переезжающих в  
города и из страны в страну*

Демографический фактор является действующей силой, неизменно присутствующей в большинстве

**Рисунок 2. Демографическая ситуация в развитых и развивающихся странах**

Источник: Международная база данных Бюро переписи США

сценариев<sup>15</sup>, которая оказывает существенное воздействие и обладает высокой степенью определенности. Ведь люди, которые будут пользоваться внеофисным банковским обслуживанием в 2020 году, уже родились. В числе клиентов в 2020 году будет большое число современной молодежи, как показано на рисунке 2. Молодые люди имеют ограниченные возможности для того, чтобы расходовать средства на новые услуги, однако они в большей степени склонны принимать новые технологии.

Другой, по-видимому, непреодолимой действующей силой демографического характера является перемещение людей – как внутри стран в результате продолжающейся урбанизации, так и из страны в страну в рамках международной миграции. Согласно публикации Отдела ООН по народонаселению (UN Population Division 2007), ожидается, что к 2020 году в общей численности населения развивающихся стран городское население будет составлять 51 процент, тогда как в настоящее время оно составляет 45 процентов. Это уже само по себе будет содействовать увеличению спроса на более совершенные

способы дистанционной пересылки денег из городов семьям, остающимся в сельских районах.

Тенденции в области международной миграции прогнозировать труднее. Спрос на рабочую силу в развитых странах в сочетании с внутренним перемещением населения в развивающихся странах, скорее всего, будет способствовать непрерывной трансграничной миграции, даже несмотря на рост формальных препятствий для иммиграции. Характер этих барьеров определит, будет ли организованный рынок переводов расти так же быстро, как он рос на протяжении последних десяти лет, увеличившись в четыре раза до свыше 300 млрд. долл. США в год (Всемирный банк, 2008с). Например, правовой статус трудящихся оказывает существенное влияние на их способность успешно проходить процедуру надлежащей проверки клиентов (НПК), для того чтобы претендовать на право доступа к формальным финансовым услугам в принимающей стране.

Демография как действующая сила в ее различных проявлениях придает мощный положительный импульс скорейшему внедрению внеофисного

<sup>15</sup> См. предыдущие результаты проекта CGAP по построению сценариев в области охвата финансовыми услугами, изложенные в публикации Littlefield et al. (2006).

банкинга, так как все больше молодых людей используют новые технологии, а мигранты нуждаются в надежных, удобных и доступных способах осуществления дистанционных платежей.

## Действующая сила 2. Правительства будут проводить более активную политику в данной области путем

*2.1 расширения системы социальной защиты за счет денежных переводов или выплаты наличных денег за выполнение конкретной работы*

*2.2 более интенсивного регулирования уже регулируемых финансовых учреждений*

*2.3 содействия обеспечению низкокзатратного банковского обслуживания и финансовой инфраструктуры*

В ответ на кризис правительства будут предпринимать все более активные действия в трех областях, влияющих на жизнеспособность внеофисного банковского обслуживания: расширения системы социальной защиты, более интенсивного регулирования и одновременно с этим содействия охвату населения формальными финансовыми услугами. Однако действия правительства будут в большинстве случаев формироваться под влиянием различных соображений и различных учреждений, в их

основе не обязательно будет лежать согласованная стратегия, направленная на поддержку расширения внеофисного банковского обслуживания.

Некоторые из этих соображений будут связаны с желанием правительств обслуживать (или делать вид, что они обслуживают) бедных граждан за счет перераспределения с целью смягчения наиболее острых форм нищеты; другие – с использованием регуляторных полномочий государства в целях управления рисками на финансовых рынках; и, наконец, третьи – с заинтересованностью государства в поощрении провайдеров – или требования к ним – обеспечить широкий доступ к основным продуктам и услугам.

Продолжение внедрения новых и расширенных социальных программ обеспечит высокий спрос со стороны государства на системы внеофисного осуществления платежей, в рамках которых можно будет безопасно выплачивать получателям соответствующие суммы с минимальными затратами, при сокращении случаев мошенничества или коррупции. За последние 10 лет программы денежных переводов стали важной частью государственной системы социальной защиты, особенно в развивающихся странах со средним уровнем дохода (Fiszbein and Schady 2009). Такие системы используются в более чем 60 странах (Всемирный банк, 2009), и внедрение большей части из них было начато в последние восемь лет (см. рисунок 3). Некоторые

**Рисунок 3. Введенные в действие программы социальных платежей (1999–2009 годы)**

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Китай		Колумбия	Аргентина	Бразилия	Бангладеш	Камбоджа	Боливия	Гаити	Буркина-Фасо	Бангладеш
	Ямайка	Бангладеш	Эквадор	Кения	Колумбия	Демократическая Республика Конго	Индонезия	Гватемала	Кения	
	Турция	Камбоджа	Мексика	Пакистан	Доминиканская Республика	Малави	Свазиленд	Нигерия	Пакистан	
		Чили	Замбия	Перу	Сальвадор	Пакистан	Йемен	Филиппины		
					Индия	Панама				
					Перу	Парагвай				

Источник: Pickens, Porteous, and Rotman (готовится к публикации).

из них охватывают огромные группы населения: например, каждую четвертую семью в Бразилии и 22 процента домохозяйств в Южной Африке. В глобальном масштабе охват бедного населения государственными выплатами впечатляет: по меньшей мере, 170 миллионов бедных во всем мире уже получают от своего государства те или иные регулярные выплаты.

Однако осуществление этих платежей само по себе не приведет к более широкому охвату населения финансовыми услугами. Правительства могут быть убеждены, что предоставление финансовых услуг получателям может быть стратегией тройного выигрыша – как для правительств, так и для получателей и финансовых учреждений. Проведенные недавно тендеры на выплату социальных платежей в Колумбии и Кении способствовали охвату населения финансовыми услугами посредством выдвижения к провайдером услуг требования о предложении получателям основных сберегательных продуктов. Карточные банковские счета уже широко используются миллионами получателей в Индии, Южной Африке и Бразилии (Pickens, Porteous, and Rotman, готовится к публикации). На данный момент еще не имеется достаточных данных о том, как получатели будут использовать счета в случае их предоставления.

Со стороны предложения правительства будут определять масштабы такой возможности через свои стратегии в сфере предложения счетов, используя государственные банки (как в Бразилии), оказывая моральное воздействие и устанавливая ограничения на комиссионные вознаграждения (как в Индии) или открывая тендеры для более широкого участия (как в Южной Африке). Широкий охват программ социальной защиты может обеспечить жизнеспособность низкочастотных бизнес-моделей. По мере повышения приоритетности политико-экономической цели расширения

охвата населения финансовыми услугами в развивающихся странах увеличивается давление на банки, с тем чтобы они обслуживали клиентов с низким уровнем доходов. Более десяти процентов стран уже ввели требование к финансовым учреждениям предлагать основные банковские счета.<sup>16</sup> Банки, как правило, считают такие счета невыгодными, и до настоящего времени они давали неоднозначные результаты как инструменты расширения охвата населения финансовыми услугами. С тех пор, как в 2005 году РБИ ввел политику поощрения счетов “эконом класса”, государственные и частные банки Индии открыли 15,8 млн. счетов (Ramji 2009). Однако в ходе проведенного недавно исследования было установлено, что, по крайней мере, в некоторых районах более 85 процентов таких счетов являются неактивными, прежде всего по причине удаленности их держателей от банковских отделений, низкого уровня финансовой грамотности, а также слабости маркетинговой деятельности банков (Thyagarajan and Venkatesan 2008). В Южной Африке опыт введения базовых банковских счетов Mzansi является более позитивным примером реагирования на моральное воздействие, хотя банки, открывающие такие счета, утверждают, что теряют деньги на каждом счете Mzansi, что делает продукт неустойчивым в отсутствие морального воздействия (Bankable Frontier Associates 2009).

Правительства также выполняют функцию регуляторных органов в финансовом секторе. Глобальный финансовый кризис был отчасти обусловлен слабостью регулирования и недостаточной защитой прав потребителей, и вполне вероятно, что регуляторные органы дважды подумают, прежде чем поддерживать, попустительствовать или одобрять появление новых финансовых учреждений и инновационных продуктов. Формы и масштабы такой ответной реакции на финансовую либерализацию будут различными в разных странах, однако и регуляторные органы, и регулируемые

<sup>16</sup> Согласно проведенному недавно исследованию, 19 из 139 стран сообщили о наличии требования, касающегося предложения базовых банковских счетов (CGAP 2009).

учреждения развивающихся стран, опрошенные в рамках процесса построения сценариев, ожидают усиления интенсивности регулирования. Это повлияет на способность к инновациям, хотя инновации зачастую бурно развиваются в “лакунах” даже самых строгих режимов регулирования.

Правительства некоторых стран могут предпринимать более энергичные шаги в целях ускорения темпов развития финансового сектора. Например, власть регуляторных органов над платежными системами усиливается, по мере того как все большее число стран принимают национальное законодательство о платежах с

целью охвата той области, которая до настоящего времени была нерегулируемой, если это не осуществлялось банками. Регуляторные органы могут использовать новые полномочия для достижения функциональной совместимости новых платежных систем, или же они могут создать принадлежащие центральному банку общенациональные системы с целью обеспечения такой возможности (Всемирный банк 2008d). Правительства некоторых стран могут даже попытаться ускорить переход к обществу без наличных денег. Малави и Сингапур являют собой поучительные примеры последствий прямого государственного участия в этих областях (см. вставку 2).

#### **Вставка 2. Большой скачок вперед? Системы Malswitch и SELT**

Пытаясь ускорить взаимодействие систем, Резервный банк Малави в 2002 году внедрил систему Malswitch – общенациональный платежный центр, способный подключить всех банковских клиентов к сети банкоматов и кассовых терминалов. Malswitch также выпускает биометрические смарт-карты для населения, отчасти в качестве средства охвата банковским обслуживанием тех, кто не был им охвачен. Однако крупные частные банки не спешили присоединяться к системе, поскольку они видели в бизнесе Malswitch по выдаче карт прямую конкуренцию. Они также выразили сомнения по поводу стоимости запатентованной технологии смарт-карт. К 2007 году лишь четыре небольших банка присоединились к системе, но активным на тот момент было лишь небольшое количество карт – 90 тыс. Впоследствии банки разработали платформы для межсоединения, сертифицированные Visa. В связи с небольшими объемами операций Malswitch нуждается в непрерывном субсидировании со стороны правительства.

Правительство Сингапура пошло еще дальше. В 2001 году Совет уполномоченных по валюте Сингапура (BCCS) объявил о

своем намерении заменить наличные деньги электронным законным платежным средством Сингапура (Singapore’s Electronic Legal Tender, SELT). Правительство надеялось добиться значительной экономии средств. Согласно обзору, проведенному компанией Asian Banker, использование наличных денег в Сингапуре в 1998 году обходилось в 656 млн. долл. США, а к 2006 году прогнозировалось увеличение этой суммы до более чем 1 млрд. долл. США. Правительство планировало ввести SELT в действие до 2008 года. Однако широкомасштабное сопротивление со стороны общественности (которая считала, что наличные деньги легче носить) и отсутствие хорошо развитой платформы электронных денег приостановили дальнейшую работу над SELT. Даже в таком небольшом и богатом обществе, как Сингапур, переход к электронным платежным каналам оказался гораздо более медленным и трудным, чем ожидалось.

*Источники:* интервью CGAP с представителями Malswitch, резервного банка Малави, Министерства финансов и банков Малави, Kok (2001), Papadopoulos (2007), Van Hove (2003).

### Действующая сила 3. Ожидаемый рост преступности различных видов

Риск и издержки, связанные с преступлениями, совершаемыми с наличными деньгами, представляют собой важную действующую силу на стороне спроса, стимулирующую принятие клиентами электронных форм осуществления платежей, а также влияющую на экономические модели провайдеров услуг. Преступления в значительной степени различаются своими формами и распространенностью в разных странах. Для данного анализа в особенности значимы следующие два вида преступлений:

1. Преступления с наличными деньгами, при которых отдельные лица или учреждения (такие как банки или торговцы), о которых известно, что они перевозят деньги, являются уязвимыми для грабителей.
2. Преступления, совершаемые в киберпространстве, при которых новые формы преступности имеют своей мишенью электронные каналы доставки.

Связанные с наличностью преступления приводят к увеличению издержек, связанных с хранением наличных денежных средств (которые часто воспринимаются потребителями как “бесплатные”) по сравнению с другими возможностями. Например, в Кении в последние годы существенно возросла стоимость страхования наличных денежных средств и их транспортировки, что отчасти связано с введенными центральным банком правилами, который в обязательном порядке потребовал обеспечения повышенной безопасности после совершения серии получивших широкую огласку грабежей бронированных автомобилей<sup>17</sup>. В Южной Африке в период после 2005 года резко возросло число случаев подкладки бомб в банкоматы – с целью устрашения и удерживания клиентов от использования банкоматов<sup>18</sup>. До тех

пор, пока преступления с денежной наличностью будут продолжать оставаться существенным фактором, присутствие которого на протяжении следующего десятилетия в большинстве мест очевидно, спрос на электронные платежные каналы будет возрастать.

Однако, несмотря на то, что грабежи по-прежнему являются наиболее заметной формой преступности, заглядывая в будущее можно сказать, что новые формы электронной преступности будут в не меньшей степени беспокоить провайдеров услуг и все больше вызывать тревогу у потребителей. Распространение электронной торговли открыло для преступников новые возможности, позволив осуществлять мошенничество с большей скоростью, в более широком масштабе, в том числе и за границами государств (Glaessner, Kellerman, and McNevin 2004). Ранний период развития электронной торговли показал не только то, насколько быстро электронная преступность способна принимать все новые формы, эксплуатируя слабые места в новых каналах, и быстро приобретая все черты реальной угрозы, но также и то, как с ней можно бороться. Умение противостоять рискам электронного мошенничества является главным фактором выживания и дальнейшего успеха системы PayPal (Jackson 2004).

Внеофисное банковское обслуживание в развивающихся странах находится на очень ранней стадии противостояния электронной преступности просто потому, что масштабы его использования еще не привлекли внимания организованной преступности, которая располагает ресурсами для превращения электронной преступности в нечто большее, чем простое неудобство для системы в целом. Однако по мере роста пользования электронным банкингом будет расти и электронная преступность. В июле 2009 года южноафриканские газеты сообщили о

<sup>17</sup> Интервью с Роном Уэббом, управляющим директором Paynet (2008).

<sup>18</sup> Статистические данные SABRIC за 2008 год, с которыми можно ознакомиться по адресу: <https://www.sabric.co.za/>



случаях мошенничества, связанных с перехватом и мошенническим использованием одноразовых паролей Интернет-банкинга, которые выслались на мобильные телефоны клиентов (The Citizen, 12 июля 2009 года).

Высшее руководство систем внеофисного банковского обслуживания, с которым были проведены собеседования в рамках настоящего проекта, проявляет большую обеспокоенность в отношении риска преступлений, особенно если какой-либо конкретный серьезный случай или постоянное ожидание мошенничества или его угроза приводят к потере доверия потребителей. Один из опрошенных охарактеризовал это как “кошмар”, и единственную причину, которая, по его представлению, могла сорвать рост мобильных финансовых услуг. Законы, ограничивающие ответственность клиентов, возникающую в результате несанкционированного использования кредитных карт и других электронных счетов, сыграли важную роль в завоевании доверия потребителей, что ускорило распространение электронной торговли в таких странах, как Соединенные Штаты. Введение подобных законов может быть оправдано и необходимо для содействия развитию внеофисного банковского обслуживания повсеместно. Ключевой фактор неопределенности заключается в том, насколько успешно доверие потребителей сможет выдержать практически не вызывающий сомнений рост электронной преступности на новых каналах предоставления услуг, который способен даже вызвать крах некоторых из них. Мы обсудим это в следующем разделе как один из четырех ключевых факторов неопределенности, которые проявятся на протяжении следующего десятилетия. Несомненно, способность противостоять электронному мошенничеству будет определять, какие провайдеры услуг смогут выжить и преуспеть в следующем десятилетии.

#### **Действующая сила 4. Подключение к Интернету с помощью мобильных телефонов изменит конкурентную среду.**

В данном случае мы приняли как должное то, что внедрение мобильной связи будет продолжаться, хотя и снижающимися темпами, поскольку даже рынки с низким уровнем доходов клиентов становятся насыщенными. Вполне вероятно, что к 2020 году редко кто не будет иметь доступа к беспроводной связи или кто не будет подключен к беспроводной связи в той или иной форме. Действительно, отсутствие надежных и доступных источников энергии на данный момент является более существенным препятствием для развития в бедных и отдаленных районах, чем отсутствие связи. Такие устройства, как мобильные телефоны, которые потребляют меньше энергии, чем компьютеры и банкоматы, и которые могут подзаряжаться с использованием заводного механизма или солнечной энергии<sup>19</sup>, становятся все более важным компонентом внедрения каналов внеофисного банковского обслуживания в неэлектрифицированных районах.

Все это представляется очевидным. Поэтому мы сочли нужным сделать акцент на другой действующей силе, которая еще не в полной мере признается всеми поставщиками внеофисных банковских услуг. Нынешние успешные платежные сервисы в развивающихся странах построены с использованием тех или иных исключительно мобильных каналов<sup>20</sup>, которые могут поддерживаться даже обычными телефонами.

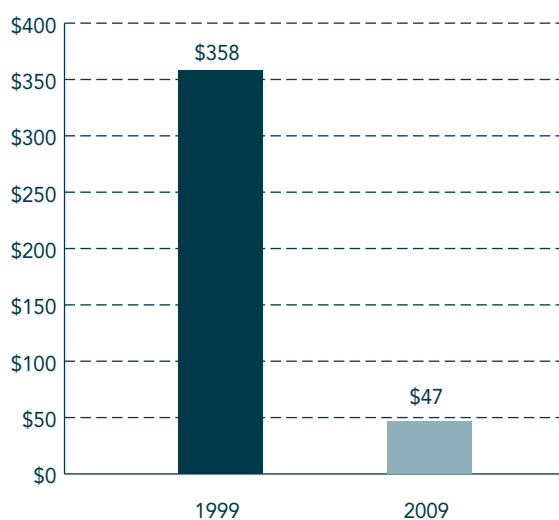
Однако на протяжении последующих десяти лет распространение в развивающихся странах доступных телефонов с поддержкой ввода данных будет все в большей мере обеспечивать потребителям прямой доступ к Интернету. Это

<sup>19</sup> Такие, как новый телефон, продажа которого была начата в 2009 году компанией Safaricom в Кении по цене 35 долл. США (Basu and Karimi 2009).

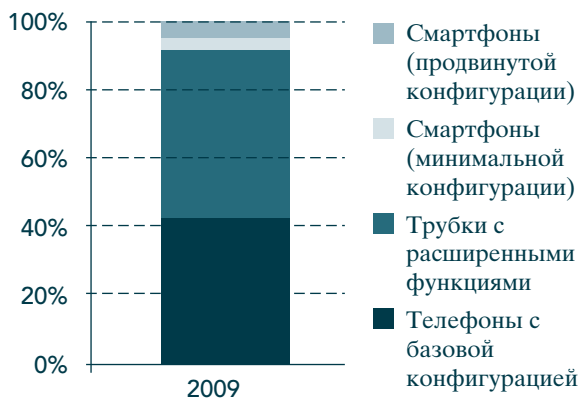
<sup>20</sup> Таких как SMS и USSD, которые представляют собой различные типы мобильных технологических стандартов передачи данных. См. [http://en.wikipedia.org/wiki/Short\\_messaging\\_service](http://en.wikipedia.org/wiki/Short_messaging_service) и [http://en.wikipedia.org/wiki/Unstructured\\_Supplementary\\_Service\\_Data](http://en.wikipedia.org/wiki/Unstructured_Supplementary_Service_Data).

стало возможным благодаря резкому падению цен на мобильные устройства с базовым подключением к Интернету (см. рисунок 4) и снижению цен на услуги в области передачи данных, которые доступны также и на условиях предоплаты. Такие трубки с расширенными функциями все в большей степени становятся основными телефонами будущего. Как показано на рисунке 5, они уже составляют половину всех телефонов, поставленных на рынки

**Рисунок 4. Реальная стоимость телефонов<sup>21</sup>**



**Рисунок 5. Продажи телефонов на рынках развивающихся стран<sup>22</sup>**



развивающихся стран в 2009 году. Увеличение скорости и падение цен как на мобильные телефоны с поддержкой ввода данных, так и на услуги сетей передачи данных вместе с мобильной связью будет означать более широкое использование каналов передачи данных с помощью этих телефонов, что обеспечит активное распространение доступа к Интернету по мобильному телефону во многих развивающихся странах на протяжении следующего десятилетия.

В развивающихся странах предлагаются лишь немногие внеофисные банковские услуги с использованием мобильного Интернета (пока), однако контент социальных сетей уже стимулирует их внедрение в различных сегментах населения, таких как молодежь. В Южной Африке мобильный сервис передачи мгновенных сообщений Mxit привлек более 13 миллионов пользователей, которые посылают более 250 миллионов сообщений в сутки (в стране с населением 47 миллионов человек) (Vecchiato 2009 и Lombard 2009). Сокращаются также препятствия для доступа в Интернет, связанные с технической стороной оборудования.

Компания Microsoft недавно объявила о выпуске приложения OneApp, позволяющего просматривать интернет-страницы с помощью телефонов с медленными процессорами и небольшим объемом памяти точно так же, как с помощью более мощных телефонов. На начальном этапе пользователи смогут получить доступ к десятку сайтов, таких как Facebook и Twitter<sup>23</sup>. В августе 2009 года компания Nokia объявила о намерении обеспечить широкое распространение платежных услуг на базе мобильной связи в контексте своего стремления содействовать обеспечению повсеместного распространения

21 Устройствами, представленными на рисунке 4, являются телефон RIM 850, который появился на рынке в 1999 году с базовыми функциями просмотра, а также телефон Samsung B100 – один из наиболее дешевых на сегодняшний день телефонов с функциями GPRS и JAVA. Источники: GSM Arena, PC World (2000), RIM.850 технические характеристики на сайте blackberry.com.

22 На рисунке 5 под “развивающимися странами” понимаются страны Африки, Азии (за исключением Японии), Латинской Америки и Ближнего Востока, под “Смартфонами (минимальной конфигурации)” понимаются телефоны начального уровня. Данные взяты из публикации Gartner (2009).

23 <http://blogs.msdn.com/oneapp/archive/2009/08/24/microsoft-introducing-oneapp.aspx>

Интернета, “соединяющего людей” (Young 2009). Одним словом, в настоящее время ведется большая работа с целью более широкого распространения в развивающихся странах доступа к Интернету с помощью мобильной связи.

Каково значение этой действующей силы для внеофисного банкинга? Во-первых, веб-интерфейсы будут более удобными для пользователей по сравнению с действующими сегодня сервисами, работающими на каналах-носителях USSD или SMS, которые обычно требуют от клиентов введения последовательности букв и цифр или использования относительно несложного меню. Повышение простоты использования может сделать внеофисное банковское обслуживание более доступным для более широких слоев малообеспеченных потребителей, например, на основе расширения использования графических меню для клиентов с низким уровнем грамотности. Кроме того, по мере общего расширения использования Интернета потребители будут чувствовать себя более комфортно, используя свой телефон для решения все более сложных задач, что также должно содействовать расширению использования электронных каналов для оказания финансовых услуг.

Во-вторых, доступ к Интернету позволит поставщикам услуг предлагать решения, не зависящие от технологий защиты, основанных на применении чипов (SIM-карт) в телефоне. Приложения, записанные на SIM-карте, могут обеспечивать межэбонентскую безопасность при передаче сообщений, однако они требуют взаимодействия с ОМС. Несмотря на отсутствие полного единства мнений по поводу способности Java-приложения<sup>24</sup> обеспечить такой же уровень безопасности для приложений, записанных на SIM-карте, они, скорее всего все-таки смогут обеспечить более высокий уровень безопасности, чем нынешние USSD и SMS-сервисы. Это

облегчит выход на рынок новых участников, не из числа ОМС, в том числе для банков и других субъектов. Рост мобильного Интернета может вызвать резкий рост нового поколения поставщиков внеофисных банковских услуг, в связи с чем встанут важные вопросы о рисках для потребителей, а также о будущей конфигурации конкурентной среды, что представляет собой один из факторов неопределенности, которые будут рассматриваться в следующем разделе.

## Четыре фактора неопределенности

### Основные положения

Мы выделяем четыре ключевых фактора неопределенности, которые будут влиять на внеофисное банковское обслуживание на протяжении следующих 10 лет:

- Каким субъектам регуляторные органы позволят предоставлять финансовые услуги и на каких условиях.
- Будут ли поставщики услуг из частного сектора разрабатывать надежные модели оказания финансовых услуг, не связанных с осуществлением платежей, и будут ли потребители принимать их.
- Будет ли рост конкуренции стимулировать расширение спектра услуг, увеличение инноваций и снижение цен.
- Повлияют ли крупномасштабные неудачи внеофисного банковского обслуживания на доверие потребителей, других поставщиков, и правительства, и если да, то каким образом.

Мы рассмотрели большое число факторов неопределенности и затем выбрали из них четыре основных.

<sup>24</sup> Java – это язык программирования, который может быть использован для разработки программного обеспечения, устанавливаемого на многих компьютерных платформах, включая мобильные телефоны, с одной стороны, и суперкомпьютеры, с другой. [http://en.wikipedia.org/wiki/Java\\_%28programming\\_language%29](http://en.wikipedia.org/wiki/Java_%28programming_language%29)

## **Фактор неопределенности 1. Кто получит право на участие?**

Регуляторные органы будут принимать ключевые решения, определяющие, какие субъекты смогут на законных основаниях оказывать внеофисные банковские услуги и какие бизнес-модели будут экономически эффективными. Из числа этих решений два будут иметь особое значение:

- *Смогут ли поставщики финансовых услуг использовать агентов для осуществления операций по открытию счетов и операций с денежной наличностью?* Согласно проведенному недавно CGAP опросу регуляторных органов в 139 странах, 40 процентов стран разрешают привлечение банковских агентов. Однако из числа тех стран, где это разрешено, только одна треть позволяет агентам открывать банковские счета для клиентов, включая проведение процедуры идентификации клиента (“Знай своего клиента”) (CGAP 2009). Режимы проведения процедуры “Знай своего клиента” будут оказывать влияние на издержки, связанные с привлечением новых клиентов. В тех режимах, в которых использование агентов не допускается, внеофисное банковское обслуживание, опирающееся на агентов, вообще не сможет быть иницировано.
- *Смогут ли субъекты, не являющиеся банками, выдавать электронные деньги?* Большинство стран в настоящее время не позволяет небанковским организациям принимать сберегательные вклады. Эта ситуация вряд ли изменится, учитывая осторожное отношение регуляторных органов к инновациям, что составляет часть второй действующей силы, описанной выше. Тем не менее, в настоящее время отмечается все более глубокое различие между странами, в которых четко прописаны положения, касающиеся нового класса регулируемых

эмитентов электронных денег, такими как Европейский союз и, начиная с марта 2009 года, – Филиппинами, и теми странами, которые допускают выпуск электронных денег только существующими финансовыми учреждениями (например, Южная Африка и Индия). Этот вопрос, очевидным образом, имеет большое значение для выхода на рынок таких субъектов, как ОМС, которые зачастую более мотивированы продвигать оказание основных финансовых услуг в нижнюю часть рынка, чем обычные банки.

Степень принятия регуляторными органами решений, в большей степени “способствующих доступу”, будет зависеть от степени их уверенности в том, что рисками, связанными с инновациями, можно управлять. Это будет зависеть от опыта, приобретаемого поставщиками внеофисных банковских услуг с течением времени. На результат может также повлиять лоббирование игроков частного сектора. Наиболее громкие голоса, коими для финансовых регуляторов традиционно являются банки, могут выступать за ограничение открытости для новых участников и услуг с целью защиты их франшиз. В то же время во многих странах растет число сторонников расширения охвата населения финансовыми услугами, которые также пытаются повлиять на регуляторные органы с целью добиться разрешений для некоторых видов инноваций, при условии, что такие инновации не подвергнут риску деньги малообеспеченных клиентов. И наконец, регуляторные органы в значительной степени опираются на нормативно-правовые решения, принимаемые их коллегами в других центральных банках. В таких вопросах, как внеофисное банковское обслуживание, все чаще на передний план в нормативных инновациях выходят развивающиеся страны, и центральные банки рассматривают диалог по линии Юг–Юг как важный фактор, влияющий на формирование их решений.

## **Фактор неопределенности 2. В какой мере внеофисное банковское обслуживание выйдет за рамки осуществления платежей в направлении предоставления сберегательных и других банковских услуг не охваченному банковским обслуживанием населению?**

Схемы внеофисного банковского обслуживания, существующие в настоящее время, в значительной степени связаны с оказанием услуг по осуществлению платежей и денежных переводов внутри страны. Более половины клиентов M-PESA пользуются этим сервисом в основном для осуществления дистанционных платежей между физическими лицами; платежи юридическим лицам составляют три четверти операций, осуществляемых бразильскими корреспондентами.

Тем не менее услуги, отличные от платежей, уже предоставляются, и ими могут пользоваться клиенты с низким уровнем доходов. Менее чем за пять лет банк Banco Azteca открыл 8,1 млн. депозитных счетов и 8,3 млн. ссудных счетов и продал 11 млн. страховых полисов, в основном мексиканцам с низким уровнем дохода (Rhyne 2009). Аналогичным образом, компания FINO в Индии в дополнение к базовому банковскому обслуживанию и социальным выплатам предлагает услуги медицинского страхования<sup>25</sup>.

Даже модели, предназначенные только для осуществления платежей, используются клиентами для решения различных задач. Например, по сообщениям 21 процента пользователей M-PESA, они пользуются данным сервисом для хранения денег (FSD Kenya 2009b). И спрос на эти услуги велик. На Филиппинах, в ответ на вопрос о дополнительных способах

использования мобильного банкинга, накопление сбережений указывалось в качестве наиболее популярного способа среди не охваченного банковскими услугами населения. При этом 53 процента не охваченных банковскими услугами пользователей мобильных денег заявили, что они могли бы попробовать воспользоваться сберегательными услугами на основе мобильного телефона (Pickens, готовится к публикации).

Принято считать, что потребители поднимаются по лестнице финансовых продуктов, первой ступенькой на которой являются платежи, такие как денежные переводы и плата за мобильную связь. С их помощью у людей возникает желание перейти к следующей ступени – открытию банковского счета, – и в конечном итоге они приходят к получению официального кредита и оформлению страховки. Существует достаточно свидетельств, подтверждающих эти предположения о повышении спроса на более традиционные отношения “клиент–банк” со стороны более обеспеченных клиентов. Вместе с тем, есть также основания полагать, что в случае внеофисного банковского обслуживания спрос на дополнительные услуги со стороны малоимущих клиентов будет значительно ниже. Например, опыт внедрения счетов Mzansi (лишь 11 процентов клиентов до настоящего времени приобрели у своих банков другие финансовые продукты) свидетельствует о том, что приобретение дополнительных услуг происходит далеко не автоматически (Bankable Frontier Associates 2009).

Вполне возможно, что традиционная парадигма банковского счета меняется. Если в развитых странах банки предлагают открытие текущего счета в качестве убыточного продукта, поскольку в силу своей “липкости” он способствует

25 Беседа с представителем компании FINO Манишем Кхера (Manish Khera) (2009).

продаже других, более прибыльных услуг, в развивающихся странах ситуация может складываться иначе<sup>26</sup>. В мире предоплатных услуг (таких как электроснабжение, водоснабжение, а также мобильная связь), в котором живет большинство бедных потребителей, услуги оказываются в рамках отношений между провайдером и потребителем и представляют собой оплату за пользование. В тех случаях, когда имеется несколько провайдеров, наблюдается высокая текучесть клиентов; это ограничивает возможности для продаж дополнительных продуктов, однако при этом делает продажи дополнительных продуктов более важными для бизнес-портфеля.

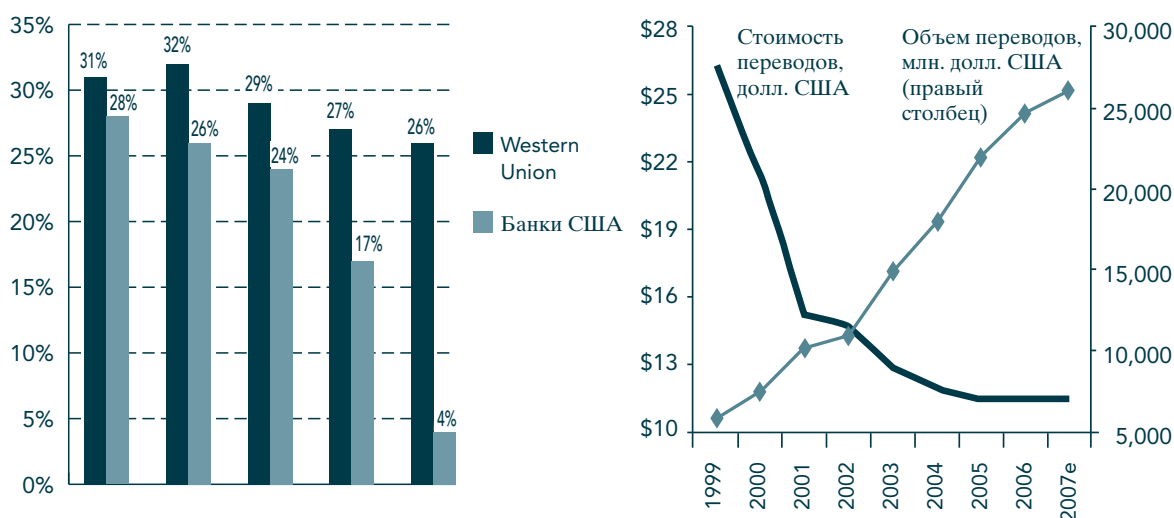
Возможность продаж дополнительных продуктов будет отчасти определяться регулированием. Возможность банков выполнять посреднические депозитные услуги у эмитентов электронных денег почти во всех случаях заблокирована, например путем запрета на получение ими кредитной маржи. Мало кто будет возражать против такого ограничения. Однако в отсутствие

этой маржи бизнес-модели для небольших сбережений должны быть в высшей степени рентабельными и вследствие этого, учитывая экономию за счет масштабов при использовании ИТ-платформ и сетей, возможно, также очень крупномасштабными. Этот фактор будет влиять на динамику конкуренции.

### Фактор неопределенности 3. Каким образом будет осуществляться конкуренция?

Борьба за клиентов и агентов будет, по всей вероятности, обостряться по мере выхода на рынок новых игроков. При рассмотрении данного сценария возникает закономерный вопрос о том, будет ли конкуренция способствовать расширению спектра услуг и инновационной деятельности, а также снижению нормы прибыли и уровня цен, как это происходило в прошлом десятилетии в рамках деятельности банков и компаний, осуществляющих денежные переводы (см. рис. 6).

**Рисунок 6. Сокращение нормы операционной прибыли и цен для банков и компаний, осуществляющих переводы, а также потребителей**



*Источники:* Western Union (2008), FDIC, База данных Всемирного банка по ценам на переводы по коридору США–Мексика

<sup>26</sup> В публикации Schäfer (2008) указано, что счета в банках ЕС очень «липкие»: средний показатель текучести по ним составляет 76 процента, а средняя продолжительность действия – около 10 лет.

Первоначальные модели ведения бизнеса в области электронных операций и мобильной связи (такие как Google, PayPal, и даже M-PESA) свидетельствуют о том, что успех достигается за счет использования масштабируемых платформ и широко признанных торговых марок. Быстрый успех может серьезно ограничить конкуренцию. В таких секторах, как банковское дело и связь, структура рынка изменяется в результате консолидации, причем этот процесс наблюдался даже до того, как финансовый кризис существенно ускорил эту тенденцию в банковском секторе пострадавших от него стран. Например, что касается ОМС, то на 20 крупнейших групп в настоящее время приходится более 70 процентов абонентов<sup>27</sup>.

Наличие крупных провайдеров не всегда имеет негативные последствия. Это может способствовать сокращению затрат, что в свою очередь может увеличить охват населения финансовыми услугами при условии, что такого рода экономией смогут воспользоваться клиенты. Тем не менее, масштаб операций сам по себе может создавать более высокий уровень операционного риска. Например, использование ограниченного числа независимых платежных систем может означать повышение степени риска при сбое или прекращении функционирования одной из них.

Далее, эффект масштаба влияет на процессы непрерывной инновационной деятельности в сфере внеофисного банковского обслуживания. Уверенно чувствующие себя крупные операторы связи вряд ли станут инициаторами инноваций на тех рынках, на которых они действуют. Пользуясь своим весом, они также могут вытеснить с рынка потенциальных конкурентов, в первую очередь на незначительных по своему объему рынках, на которых захваченные на старте лидирующие позиции могут оказаться непоколебимыми. Такого рода ситуация со временем может заставить новых участников

рынка начать поиск новых групп потенциальных клиентов и финансовых потребностей, не удовлетворяющихся провайдерами, уже действующими на рынке. Это также может серьезно повысить актуальность проблемы обеспечения операционной совместимости. Совместное использование ИТ-платформ и объектов инфраструктуры может позволить более мелким провайдерам, действующим на отдельных сегментах рынка, начать и продолжить свои операции с клиентами на базе совместного использования существующих объектов инфраструктуры.

Тем не менее практически на всех рынках все большее число участников будут предлагать внеофисные каналы для осуществления операций, исходя из сочетания рыночных возможностей и действия перечисленных выше факторов, таких как потенциал рынка и расширение практики передачи данных по телефону. Неопределенности в отношении того, кто получит возможность для продолжения своей деятельности, будут определять, насколько состязательным по своему характеру станет в будущем рынок финансовых услуг.

#### **Фактор неопределенности 4. Каким образом сбои в работе масштабных систем внеофисного банковского обслуживания могут повлиять на доверие участников рынка?**

Как и в случае других новых услуг на рынке, доверие потребителя, поставщика и регулирующего органа к внеофисному банковскому обслуживанию остается довольно неустойчивым. Серьезный сбой может подорвать доверие потребителя и его готовность к использованию предлагаемых услуг, уменьшить заинтересованность промышленных кругов в выходе на этот рынок и лишить регулирующий орган стимулов для создания благоприятных

<sup>27</sup> Анализ, проведенный CGAP/DFID на базе полученной от операторов информации о собранных ими данных, см. по адресу: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_mobile\\_network\\_operators](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mobile_network_operators).

условий для коммерческой деятельности в данной области. Потребители, даже малообеспеченные, судя по всему, проявляют готовность перейти на использование электронных каналов при наличии доверия к провайдеру. Вполне достаточным может оказаться доверие к торговой марке конечного поставщика услуг. Пользователям внеофисных банковских услуг, вероятно, даже не обязательно доверять агентам (Mogacynski 2007).

Побочным эффектом развития системы коммуникаций является распространение новостей и слухов с невиданной в прошлом быстротой. Массовое изъятие банковских вкладов в XXI столетии может произойти в течение нескольких часов, а не дней, если клиенты узнают о существующих проблемах и переведут свои денежные средства с использованием электронных платежных систем. Недавно кенийские средства массовой информации сообщили о последствиях даже кратковременного сбоя в функционировании услуги M-PESA: “Техническая неполадка при предоставлении услуги по осуществлению денежных переводов на базе системы M-PESA привела к тому, что у пунктов обслуживания собрались толпы обеспокоенных клиентов, которые хотели обновить данные по своим счетам... Клиентам сначала ограничили доступ в служебные помещения из соображений безопасности, после того как их требования о срочном уточнении информации о состоянии их счетов приобрели излишне агрессивный характер. Несколько сотрудников административной полиции было направлено в центр, чтобы помочь частным охранникам успокоить разгневанную толпу” (“*Business Daily*”, 4 августа 2009 года).

По мере расширения масштабов использования систем внеофисного банковского обслуживания нарастает и опасность “эффекта домино” в случае серьезного сбоя в функционировании такого рода систем. Небанковские модели использования электронных денег, такие как M-PESA, основываются на объединении оптовых депозитов в рамках банковской системы. В этом смысле они

осуществляют перераспределение ликвидных средств в масштабах всей экономики, аккумулируя тысячи или миллионы небольших по суммам остатков на банковских счетах и формируя на их основе один или несколько крупных депозитов в банковских учреждениях. Этот процесс накопления ресурсов может повысить риск потери ликвидности для оптового банка, который в большей степени зависит от характера движения средств по счету крупного коммерческого депозита. Поэтому сбои в функционировании небанковских моделей могут отразиться на работе всей банковской системы.

Поскольку система внеофисного банковского обслуживания является относительно новой, нам еще не известно, каким образом сбои в ее функционировании отразятся на бытовых потребителях, компаниях и регулирующих органах. В области “мобильного банкинга” наиболее приближенным к такой ситуации примером является крах системы кассового обслуживания Moneta компании SK Telecom в Южной Корее в 2002 году (Mas and Rotman 2008). Несмотря на это получившее широкую огласку событие, южнокорейские потребители, также как и японские, продолжают оставаться в числе самых активных в мире сторонников “мобильного банкинга”, что говорит о возможности восстановления доверия потребителей.

Помимо этих четырех основных неопределенностей мы также признаем возможность маловероятных, но имеющих масштабные последствия событий (непредсказуемых или аномальных явлений), таких как:

- **Война.** В случае начала глобального конфликта боевые действия, вероятно, распространятся и на киберпространство, что обернется разрушением объектов телекоммуникационной инфраструктуры и нарушением деятельности банковских систем и даже правительств. С другой стороны, некоторые считают, что сильной стороной внеофисного банкинга может стать создание системы “экспедиционного банковского



обслуживания” в целях быстрого восстановления платежных систем стран в постконфликтный период для оказания гуманитарной помощи, начала коммерческой деятельности и осуществления государственных платежей (Kunkel 2008).

- *Пандемии.* Глобальные пандемии могут ускорить необходимость создания систем дистанционных платежей во избежание личных контактов в периоды действия карантина. Эти системы должны рассматриваться в качестве элемента жизненно важной инфраструктуры, с тем чтобы они могли продолжать функционировать в период кризисных ситуаций в сфере здравоохранения.
- *Может ли общество к 2020 году полностью отказаться от использования наличных денежных средств?* Возможность размещения наличных денежных средств в непосредственной близости от потребителя в большом количестве пунктов обслуживания (агенты) является отличительной особенностью системы внеофисного банковского обслуживания. Но что произойдет, если одно или несколько правительств пойдут по пути запрета обращения наличных денег и их полной замены на электронную валюту? Мальдивы надеются сократить масштабы обращения наличных денег, страны Северной Европы запретили использование банковских чеков, а Сингапур надеется в ближайшем будущем заменить бумажные купюры электронной валютой, хотя опыт этой страны свидетельствует о том, что переход на безналичную форму расчетов по-прежнему проходит с серьезными затруднениями (см. вставку 2).

## Четыре сценария развития системы внеофисного банковского обслуживания до 2020 года

Сценарии не предсказывают будущее, а скорее иллюстрируют возможные варианты

развития событий под воздействием различных сил и факторов неопределенности в течение некоего периода времени. Результаты могут быть ожидаемыми или неожиданными, но разработка такого рода сценариев позволяет выявить поворотные точки в процессе развития, на которые может быть оказано воздействие. Читатели могут использовать эти возможные варианты развития событий для того, чтобы проверить надежность своих собственных стратегий. Мы разработали четыре сценария, чтобы проиллюстрировать различные траектории развития и возможные результаты на период до 2020 года.

### Сценарий 1. Бхаратия: связи нового поколения для традиционного микрофинансирования?

#### Основные идеи

Частично изложенный клиентом, этот сценарий описывает, как начинающая фирма – Bharatia Services Limited (BSL) – вынуждена изыскивать неиспользованные возможности, поскольку борьба за агентов, имеющих пункты оплаты счетов, привела к увеличению размера комиссионных платежей и снижению рентабельности традиционных внеофисных услуг по осуществлению платежей. После проведения обширного исследования рыночной конъюнктуры BSL разработала более гибкое предложение по осуществлению ссудо-сберегательных операций для членов группы взаимопомощи (ГВП), которые в конце текущего десятилетия получили свободный доступ к сотовым телефонам. Мы начинаем рассказ с того момента, когда BSL осознала перспективы выявленных ею возможностей для развития.

“Группа взаимопомощи<sup>28</sup> очень важна для меня, – говорит Мадху модератору фокус-группы. – Да, я раньше была ее членом, потом вышла из нее. Но в прошлом году я вернулась, потому что условия кредитования и сбережений сейчас стали очень гибкими. Я не могу сказать, что полностью понимаю, как работает система расчетов с помощью мобильного телефона Прии, но результаты очень и очень хорошие”.

Ашок Бозе наблюдал через одностороннее зеркало за женщинами в комнате для интервьюирования, где проходила встреча фокус-группы. Это было четвертое собрание, в котором он принимал участие в качестве вице-президента BSL по вопросам стратегии. “Да, – подумал он, – похоже, мы нашли что-то стоящее. А наши конкуренты даже не подозревают об этом!” Эти четыре собрания укрепили уверенность в том, что система расчетов BSL на базе использования мобильной связи под названием M-COUNT пользуется большой популярностью среди членов ГВП. Несмотря на то что он был знаком с приблизительными данными о количестве займов, выданных членам группы, и их взносах во взаимные фонды, фокус-группы позволили получить представление о том, что происходит на самом деле. Ашок вновь обратил внимание на женщин в комнате для интервьюирования.

“А как обстояли дела до появления M-COUNT?” – спрашивает модератор у женщин. Снова заговорила Мадху.

“О, все было очень строго, очень жестко. Я могла получить кредит только на определенную сумму с установленной процентной ставкой и всегда на один и тот же срок. Такова была система. А если я хотела выйти из состава группы, то мне говорили, что нужно ждать завершения

цикла, когда все смогут получить обратно свои деньги. Нам было очень сложно производить все расчеты. Поэтому группа всегда работала по одной и той же строго отработанной схеме. Почти как религия!”

“А сейчас?” – спрашивает интервьюер.

“Теперь все по-другому, – отвечает Мадху. Другие женщины дружно закивали. – Мы вводим информацию о том, какие выплаты и взносы осуществляет каждый член группы, какие новые займы хотят получить люди, а телефон сразу же сообщает нам, какую процентную ставку следует брать, а также информацию о сроке займа. Руководитель нашей группы Майя говорит, что телефон разговаривает с компьютером в Хиерани. Я этого на самом деле не понимаю, но это все работает, и мы теперь получаем тот заем, который хотим. Телефон также предлагает нам варианты использования наших сбережений. Майя все свои сбережения поместила в какой-то “взимный” фонд”.

“Вы имеете в виду взаимный фонд?” – интересуется модератор.

“Ну да, что-то вроде того. Но она говорит, что это надежно. Она заработала много денег. Я посмотрю, как у нее пойдут с этим дела. Если у нее не будет убытков, я тоже что-нибудь вложу в этот взаимный фонд”.

По другую сторону зеркала Ашок размышлял: “Самое важное, что мы сделали в данном случае, это повышение гибкости”. ГВП существуют давным-давно главным образом благодаря своей простоте. Ими, как правило, достаточно легко управлять, фиксируя операции карандашом в записной книжке. Однако оборотной стороной простоты являются жесткие ограничения.

<sup>28</sup> ГВП представляет собой основанное на членстве финансовое посредническое объединение, обычно состоящее из 10–15 местных женщин. Сберегательные взносы участников объединяются вплоть до момента формирования достаточного объема средств для осуществления группового кредитования.

Обычно существует один вид займов и один вид сбережений. К тому же вся финансовая история, которую создавали эти женщины, содержится в записной книжке. “Да, мы перенесли ГВП из XIX века прямо в XXI век”, – подумал он.

На самом деле проще всего решался вопрос технологии. Проектирование платформы M-COUNT потребовало относительно небольших затрат даже с учетом более гибких условий предоставления займов и увязки с базовым набором взаимных фондов, поскольку операции ГВП носили более простой характер по сравнению с любым банком. При этом исследование рынка, которое BSL провела в 2015 году, показало, что во многих ГВП хотя бы у одного из членов есть доступ к мобильному телефону. Нет, труднее всего было убедить генерального директора, что BSL следует обратить внимание на ГВП.

Ашок вспомнил обед со своим генеральным директором в июне прошлого года. “Мы можем прилично заработать, Виджай, если нам удастся установить контакты с ГВП. Вы знаете, что в настоящее время их членами являются 35 миллионов человек”. Генеральный директор возразил, что некоторые компании уже предпринимали попытки осуществлять непосредственное кредитование ГВП с той или иной степенью успеха, другие пытались автоматизировать операции ГВП при помощи розничных платежных терминалов. Разве раньше никто не пробовал это сделать? Кроме того, наиболее перспективным направлением деятельности было использование агентов, осуществляющих оплату счетов. Эта практика получила широкое распространение после того, как центральный банк либерализовал правила деятельности торговых компаний в качестве агентов.

“Нет, Виджай. Рынок услуг по оплате счетов уже насыщен, – ответил Ашок своему боссу. – Банки и их менеджеры, осуществляющие контроль

за деятельностью сетей, в настоящее время переманивают агентов друг у друга в городах, предлагая более высокие ставки комиссионных платежей. Цена участия в этой игре становится все более высокой. Сейчас нужно выйти в сельскую местность с продуктом, обеспечивающим намного более высокую норму прибыли, – займами и инвестициями. Если я смогу заполучить хотя бы одну десятую часть членов ГВП, то эти 3 миллиона кредитов сделают нас одним из крупнейших операторов на рынке микрофинансирования в Бхаратии”.

“И как мы это сделаем?” – спросил генеральный директор.

Ашок ответил: “Я думаю, это можно сделать, просто предложив им более эффективную систему бухгалтерского учета, после чего мы сможем удовлетворить спрос на займы на более крупные суммы и на более продолжительные сроки, который к настоящему времени не удовлетворяется, привлекая дополнительные финансы из банковских источников. Вероятно, сначала нам придется взять на себя часть возможных убытков по ссудам, но я уверен, что мы сможем достаточно быстро сформировать электронные кредитные истории этих женщин. Давайте также привлечем советника по вложениям во взаимные фонды, чтобы управлять коллективными инвестициями от имени участников ГВП”.

Сейчас, шесть месяцев спустя, пилотный проект демонстрирует хорошие результаты. Очень хорошие. Что-то вновь привлекает внимание Ашока к комнате, где проходит беседа.

“Женщины из соседней деревни приходили к нам на прошлой неделе, чтобы спросить, каким образом они тоже могут получить M-COUNT, – говорит Мадху. – Они узнали об этом от нас”.

“Ничего себе. Это распространяется с невероятной скоростью”, – подумал Ашок.

## Сценарий 2. Телмар: Скачкообразный переход к масштабной деятельности на небольшом и малорентабельном рынке в Тихоокеанском регионе?

### Основные идеи

Не следует недооценивать потенциал развития внеофисного банковского обслуживания даже в малых постконфликтных государствах. В случае Телмара взаимодействие правительства, международных доноров и частного сектора обеспечило предоставление банковских услуг беднейшим слоям населения с использованием системы внеофисных банковских услуг. В данном случае двум крупным поставщикам традиционных услуг (банк и оператор мобильной связи) были предложены стимулы для создания совместных предприятий на региональной основе для охвата своей деятельностью регионов, в которых они не смогли бы работать самостоятельно. Они успешно прошли конкурсный отбор на право предоставления услуг по осуществлению государственных выплат гражданам на массовой основе. Однако организация достаточно сложного взаимодействия между банком и оператором мобильной связи также связана с определенными проблемами. В конечном счете готовность регулирующих органов к использованию гибких подходов позволила обеспечить применение инновационных методов, способствующих массовому распространению официальных финансовых услуг.

### Граница дат: 16–22 августа 2020 года, Телмар

Мало кто из непосвященных может предположить, что такое малое островное государство, преодолевающее последствия вооруженного конфликта, каким является Телмар, располагает преуспевающим финансовым сектором, охватывающим своими услугами широкие слои населения. Тем не менее именно это увидел ваш покорный слуга, недавно посетивший столицу этой

страны, город Мойя, и прилегающие к ней сельские районы. Складывается впечатление, что банковские агенты оператора мобильной связи Surfcel, предлагающие услугу FastPay, работают здесь на каждом углу. В магазинах толпятся клиенты, ожидающие своей очереди провести операции с использованием обычных мобильных телефонов, которые они носят в кармане. “Почему я должна оплачивать автобусный проезд до отделения банка, расположенного в 10 километрах отсюда, которое к тому времени уже может быть закрыто?” – спрашивает стоящая в очереди женщина. Она только что закрыла свою торговую точку на рынке и собиралась внести на свой счет дневную выручку.

Такие перемены в Телмаре произошли не в одночасье. Хотя финансовый кризис 2008 года казался уже далеким воспоминанием, именно он во многом стал катализатором расширения масштабов предоставления финансовых услуг в Телмаре. В начале 2010 года созданная незадолго до этого рабочая группа по вопросам обеспечения глобального доступа к финансовым услугам, отчасти в ответ на финансовый кризис, обратилась к банкам и операторам мобильной связи в Тихоокеанском регионе с призывом решить проблему низкого уровня доступа населения к финансовым услугам во многих бедных островных государствах Тихоокеанского региона, в частности в постконфликтном государстве Телмар. “Мы знали, что Телмар сможет стать наглядным примером страны, способной продемонстрировать правительствам, донорам и частному сектору, что предоставление банковских услуг беднейшим группам населения является перспективным делом”, – говорит Эдуардо Варгас, представлявший в то время Бразилию в рабочей группе. – В частности, мы сосредоточили усилия на двух крупнейших поставщиках финансовых и коммуникационных услуг в регионе, располагавших соответствующими возможностями для предоставления такого рода услуг, – Pacific Trust Bank (ПТБ) и Surfcel”.

Генеральный директор Surfcel Андерсон Макэн вспоминает свою первую реакцию на предложение рабочей группы: “Я решил, что они сошли с ума. Зачем мне выходить на такой маленький,

нестабильный и бедный рынок, как Телмар? Я со своей командой провел долгие часы, производя расчеты, но мы так и не нашли способа получения прибыли от этого предприятия”. Руководство РТВ придерживалось того же мнения.

Однако в конце 2010 года произошли три события, которые изменили мнение РТВ и Sufrcel.

Во-первых, рабочая группа решила привлечь РТВ и Sufrcel к развитию системы внеофисного банковского обслуживания во всем Тихоокеанском регионе, а не только на острове Телмар. Получив возможность действовать в масштабах всего региона, а следовательно и доступ к более широкой клиентской базе, банк и оператор мобильной связи сразу проявили гораздо большую заинтересованность. Кроме того, рабочая группа обязалась оказывать необходимую поддержку для обеспечения успешной работы с регулирующими органами каждой из стран, чтобы воплотить этот процесс в реальность.

Во-вторых, правительство Телмара объявило о предоставлении концессии компании или консорциуму компаний, оказывающих услуги по осуществлению всего комплекса социальных выплат, в том числе в пользу ветеранов войны и перемещенных лиц, общая численность которых в тот момент времени достигала приблизительно 200 000 человек при общей численности населения Телмара равной 1 миллиону человек.

В-третьих, международное учреждение-донор откликнулось на призыв рабочей группы, объявив о создании своего собственного Глобального фонда по развитию внеофисного банкинга для оказания поддержки провайдеру, который в конечном итоге получит концессию правительства Телмара на предоставление более широкого комплекса услуг по осуществлению выплат гражданам со стороны правительства (ГВГ). По итогам тендера правительство присудило концессию компаниям РТВ и Sufrcel.

К январю 2012 года РТВ и Sufrcel были окончательно готовы к началу осуществления

платежей ГВГ с использованием функции FastPay компании Sufrcel, обеспечивающей связь с упрощенным сберегательным счетом в РТВ. Процесс подготовки занял больше времени, чем ожидалось, поскольку проектная группа, состоящая из официальных представителей РТВ и Sufrcel на начальном этапе никак не могла наладить совместную работу. “Ребята из телекоммуникационной компании очень многого не понимали и считали, что проводить платежи можно так же просто, как звонить по телефону. Нам, как банкирам, пришлось их кое-чему научить”, – сообщил один анонимный источник.

Несмотря на задержки с началом работы, поставившие под угрозу срыва выполнение контракта, полученные результаты были с воодушевлением восприняты правительством Телмара. “Мы были рады резкому повышению эффективности: во-первых, сократились масштабы мошенничества, да и людям это понравилось”, – отметил Лурдес Сильва, возглавляющий Министерство социальной защиты Телмара. Приняв предложение рабочей группы по развертыванию этой деятельности на региональном уровне, РТВ и Sufrcel приступили к оказанию аналогичных банковских услуг с использованием мобильной связи и в других близлежащих островных государствах, таких как Баки, Вапони, Ерусса и Танах Маса, в результате чего общее число потенциальных клиентов увеличилось до 2,2 млн. человек.

Приняв участие в конференции, организованной для регулирующих органов стран региона в марте 2015 года, руководитель Центрального банка Телмара внес существенное изменение в действующее законодательство, разрешив небанковским учреждениям открывать электронные счета. Основываясь на этих нормативных положениях в Телмаре, компания Sufrcel смогла еще более активно продвинуться на рынке, предложив услугу электронного кошелька. Не только получатели платежей ГВГ, но и любой клиент Sufrcel получил возможность осуществлять переводы другим физическим лицам при помощи своего мобильного телефона. Эта услуга стала

чрезвычайно популярной среди молодежи Телмара, численность которой постоянно увеличивается. “Как здорово, что теперь я могу без проблем отправлять деньги моей подруге в Мойе почти как из рук в руки!” – говорит молодой человек, которого ваш покорный слуга встретил в точке обслуживания агента. Учитывая сохраняющиеся проблемы с преступностью и безопасностью в этой пока нестабильной постконфликтной стране, простые граждане также были рады возможности носить с собой поменьше наличных денег.

Однако, как отмечает генеральный директор РТВ Майкл Кепплинг, банк был не особо доволен таким развитием событий. “Мы почувствовали, что, воспользовавшись помощью РТВ в организации процесса, наши партнеры стали вытеснять нас из сектора обслуживания населения, ранее не имевшего доступа к банковским услугам”. После продолжительных переговоров компания Sufrcel все-таки согласилась подключить свой электронный кошелек к банковскому счету, обслуживаемому РТВ, чтобы клиенты могли переводить и получать денежные средства. “Не следует недооценивать масштаб усилий, необходимых для обеспечения надлежащего уровня партнерских взаимоотношений между банком и оператором мобильной связи в области внеофисного банковского обслуживания, – советует Кепплинг. – Это непростой бизнес”. Тем не менее, несмотря на все препятствия и преграды, число пользователей внеофисного банкинга в том или ином виде увеличилось в Телмаре в течение трех последующих лет до 325 000 человек.

В 2018 году, совместно с регулирующими органами других стран региона, Центральный банк Телмара принял еще одну поправку к действующим нормативно-правовым актам, разрешив агентам открывать счета клиентам от имени банков. “Мы получили существенную поддержку, поскольку это новое нормативное положение явно отвечает нашим интересам, существенно облегчая процедуру открытия агентами РТВ и Sufrcel банковских счетов в РТВ, при помощи

которых клиенты смогут осуществлять операции с использованием услуги FastPay компании Sufrcel”, – объясняет Кепплинг.

И вот итог. Число клиентов по состоянию на сегодняшний день достигло 400 000 человек. Телмар добился заметного прогресса в расширении охвата финансовыми услугами населения страны. “Прогресс, достигнутый за прошедшее десятилетие в расширении числа получателей финансовых услуг, впечатляет. Я с полной уверенностью могу сегодня сказать, что у внеофисного банкинга блестящие перспективы развития в Телмаре”, – говорит Сильва. Ваш покорный слуга полностью с этим согласен.

### **Сценарий 3. Быстрорастущая сеть отделений и телефоны с функцией ввода данных в Амазонии?**

#### **Основные идеи**

Пример Амазонии свидетельствует о том, что даже эффективный режим внеофисного банковского обслуживания может быть нарушен. С точки зрения крупного государственного банка, Banco Federal, вынесенное судом решение делает каналы внеофисных банковских услуг намного менее привлекательными и создает ложные стимулы для строительства новых отделений и предложения своим агентам новых услуг, таких как кредитование, чтобы компенсировать низкий уровень рентабельности операций, связанных с осуществлением платежей. Однако такие факторы, как преступность и затраты, связанные с перевозкой наличных денежных средств, делают такую стратегию расширения сети отделений нерентабельной. В то же время распространение услуг передачи данных по телефону позволяет новым конкурентам отхватить долю рынка, в первую очередь в сегменте, представленном молодыми потребителями.

Роберто Барбоза пережил ряд крайне неприятных мгновений, когда министр финансов распекал его за плохую работу банка, которым он руководит. Руководитель государственного Banco Federal в последнее время подвергался острой критике в связи с ростом объемов расходов банка и практическим отсутствием результатов. За последние два года банк понес существенные финансовые потери и был вынужден запросить у правительства дополнительных крупных финансовых вливаний для пополнения своего капитала. Но еще страшнее было то, что банк потерял более 600 000 своих клиентов.

“Почему мы продолжаем финансировать вашу деятельность? – спрашивал министр Лупи. – За последние восемь лет мы инвестировали свыше 350 млн. долл. США в строительство новых отделений и развитие системы банкоматов, что, по-вашему, было единственным способом достижения целей в рамках нашей инициативы по расширению охвата населения финансовыми услугами. А что мы имеем в итоге? Еще *меньше* клиентов?”

Барбоза знал, что эта критика несправедлива. Министр обвинял его в том, что находилось вне его контроля. “У нас по-прежнему больше всех клиентов в стране, и все еще может наладиться. Наконец, теперь у нас есть отделения и банкоматы почти во всех 6000 муниципалитетов страны. Мы по-прежнему обслуживаем все государственные программы социальных выплат. 350 млн. долл. США были израсходованы не только на строительство отделений и банкоматов. Припомните, пожалуйста, г-н Министр, что после постановления суда 2011 года коммерческие операции наших агентов стали нерентабельными, и мы были вынуждены повысить размер их комиссионных, чтобы сохранить возможность выплаты семейных пособий всем, кому они положены по закону”.

Постановление суда было большим вопросом для Барбозы. Поддавшись давлению профсоюза, судья вынес постановление, обязывающее повысить с 200 до 800 долл. США минимальный размер ежемесячной заработной платы обслуживающим клиентов сотрудникам небанковских учреждений

организаций-агентов, таких как небольшие магазины розничной торговли, выполняющие банковские функции. Агенты потребовали повышения размера комиссионных, однако и без того низкая доходность Banco Federal не позволяла платить им достаточно, чтобы покрыть растущие затраты. Более 20 000 мелких агентских точек были закрыты в течение шести месяцев, что лишило доступа к банковскому обслуживанию почти четверть муниципалитетов страны. Чтобы решить эту проблему, Барбоза запустил программу активного строительства, открыв 1000 новых отделений и установив еще большее количество банкоматов, которые вновь открыли населению доступ к банковским услугам. Какое-то время его хвалили средства массовой информации, называя “народным банкиром”.

Но эти времена прошли. “Вы теряете клиентов, г-н Барбоза. Как можно продолжать терять клиентов, инвестировав 350 млн. долларов?”

“Эти затраты необходимы, г-н Министр, – оправдывался Барбоза. – Вы же знаете, как серьезно обстоят дела с преступностью. Доставка наличных денег в наши отделения и банкоматы стала обходиться гораздо дороже, чем мы предполагали, из-за необходимости обеспечения безопасности. Нельзя же обвинять банк в “пустой трате” денег на предотвращение преступлений, не так ли?”

“Меня беспокоит не предотвращение преступлений, г-н Барбоза, а проблемы с кредитованием, которые вы создали. За три года вы увеличили объем кредитования почти на 50 процентов, при том что основная часть кредитов была предоставлена агентами получающим пособия лицам с гарантированным минимумом рабочих дней в году. Неужели вас ничему не научил опыт американцев с точки зрения последствий предоставления ипотечными брокерами займов людям, которые не могут их погасить?”

Похоже, министр искал виноватых. В действительности у Барбозы не было выбора, поскольку, если бы он не предоставлял займы, он потерял бы еще больше агентов.

“После постановления суда нашим агентам потребовались дополнительные доходы для выплаты заработной платы своим сотрудникам, и мы все пришли к соглашению, что кредитование позволит решить эту задачу, не говоря уж об ожиданиях клиентов, переизбравших нынешнее правительство в 2015 году”. Последняя фраза была довольно резкой: иначе говоря, по мнению министра, чему он был обязан своим избранием на пост?

“С Вашей стороны это, мягко говоря, весьма недальновидно, г-н Барбоза, и неправда, что Ваше решение было единственно правильным, – сказал министр. – Насколько я понимаю, система PeerPay, работает весьма успешно. Они переманивают ваших клиентов, зарабатывая при этом деньги”.

Барбоза знал, что этот вопрос будет затронут, но его все же покорило, что министр радуется успехам его конкурента. В 2015 году, когда Центральный банк стал выдавать разрешения небанковским учреждениям на выпуск электронных денег, на рынок Амазонии вышла компания PeerPay, предложившая услугу по осуществлению платежей с использованием альтернативных электронных инструментов, таких как Интернет. Ее деятельность началась с предоставления мелким торговцам разрешения принимать кредитные карты других банков без использования терминалов для осуществления платежей в месте совершения покупки. Когда увеличение количества телефонов с функцией ввода данных достигло критического уровня и потребители стали с уверенностью пользоваться этой услугой, PeerPay начала постепенно внедряться на основной рынок Banco Federal – предоставление финансовых услуг массовому потребителю. Ее сотрудничество с сайтом социальной сети Orkut оказалось мастерским ходом. Оно позволило PeerPay участвовать во всем, что молодые люди делали в Интернете. И молодые люди в массовом порядке вливались в ряды рабочей силы.

“PeerPay действительно добилась впечатляющих успехов, но они не предлагают такого же качества,

как мы. Их “мобильный студенческий счет” пользуется популярностью у многих молодых людей за счет всяких красивых “наворотов”, но у них нет таких отделений, как у нас. Они предлагают более низкие цены, но и более низкое качество обслуживания”.

“Мне качество их обслуживания вовсе не кажется низким, г-н Барбоза, – заявил министр. – Даже я пользуюсь их услугами на своем телефоне, и меня это вполне устраивает – смотрите”. Министр достал свой телефон фирмы “Блэкберри” и активизировал приложение PeerPay, заметив при этом: “Я могу перевести деньги на счет своей дочери для покупки учебников. Даже ее дядя и все ее друзья на Orkut могут внести средства на ее целевой сберегательный счет, предназначенный для приобретения учебников во время ее учебы в колледже. И все это можно сделать бесплатно. Мне такое качество обслуживания не кажется низким. Когда мне нужны наличные, торговые точки – партнеры PeerPay – с удовольствием выдают мне наличные деньги бесплатно. Почему же банк не может делать то же самое?”.

“Г-н Министр, если бы банк располагал такой же масштабной глобальной платежной сетью и клиентской базой, как они, мы бы тоже могли делать это. Компания PeerPay получала в свое распоряжение торговые точки, предоставляя им доступ к своей сети и разрешая им принимать кредитные карточки Visa и MasterCard. Поскольку их точками контакта с клиентами считались предприятия розничной торговли, принимающие платежи, а не агенты, осуществлявшие платежи в соответствии с прежним законом, они не попадали под действие прежних правил начисления заработной платы. Таким образом, решение суда на них не отразилось. Мы попросту не можем субсидировать оказание базовых услуг в той степени, в которой это может себе позволить компания PeerPay, поскольку услуги их торговых партнеров обходятся им дешевле, чем нам обходятся услуги наших агентов”. Барбоза был в негодовании от необоснованных обвинений министра. Было ясно, беседа близится к концу.



“А разве правительство не субсидировало предоставляемые вами услуги в достаточном объеме? У меня к Вам все, г-н Барбоза”.

“Спасибо, г-н Министр”.

#### **Сценарий 4. МрайZ: жертвы успешного перехода к сокращению объема наличности?**

##### **Основные идеи**

МрайZ представляет собой работающую на рынке мобильных платежей успешную компанию с разветвленной агентской сетью, которая пытается понять, почему ее некогда расширяющаяся агентская сеть в настоящее время начала сокращаться. МрайZ некогда установила эталон надлежащей практики внеофисных платежей – хорошие комиссионные для агентов, комплексный анализ рынка, регулярный опрос клиентов и активное продвижение торговой марки. Она располагала стабильной и разветвленной агентской сетью, состоящей из организаций, предоставляющих услуги клиентам МрайZ, полностью удовлетворенным таким обслуживанием. Со временем функциональные возможности системы МрайZ были еще больше расширены, а по мере роста числа клиентов, пользующихся ее услугами, постепенно сокращалась потребность конвертации средств в наличность через агентскую сеть, что привело к снижению агентских комиссионных. Поэтому, несмотря на продолжающийся рост числа клиентов системы МрайZ и увеличение объема осуществляемых операций, число активно работающих агентов пошло на спад. МрайZ переходит от концепции экстенсивного развития к использованию меньшего количества агентов, предлагающих широкий спектр высококачественных услуг.

Нана Мбуга листала объемный доклад, подготовленный ее сотрудниками. Позднее, в тот же день ей предстоит председательствовать на заседании Исполнительного комитета, посвященном обсуждению вопроса о том, какие меры должна принять МрайZ – возглавляемая ею касанийская компания по осуществлению мобильных платежей – в связи с сокращением числа активно работающих агентов, осуществляющих операции с наличными денежными средствами.

Эта тревожная тенденция проявилась всего шесть месяцев назад. До этого она не была столь очевидна, поскольку стандартный показатель деятельности агентской сети – абсолютное число зарегистрированных агентов – начал снижаться совсем недавно и достаточно умеренными темпами. Но, как отметил руководитель по стратегическим вопросам ее компании, низкий уровень активности части агентов является очевидным свидетельством предстоящего расторжения агентских отношений. Если агенты проводят не более 100 операций в месяц (минимальное количество), им становится невыгодно поддерживать необходимый объем кассовой наличности, не говоря уж о рисках, связанных с осуществлением операций с наличными деньгами. Вероятно, скоро они расторгнут свои агентские соглашения и потребуют возврата средств. Это был тревожный симптом, поскольку коммерческий успех компании МрайZ основывался на стимулировании агентов и управлении агентской сетью. Компания всегда выплачивала агентам щедрые комиссионные, поощряя их деятельность по привлечению новых клиентов и осуществлению операций по приему и выдаче наличных денежных средств. Такое внимание к нуждам агентов означало, что конкуренты компании МрайZ были вынуждены прикладывать немалые усилия, чтобы прорваться на касанийский рынок, поскольку было достаточно сложно переманить к себе агентов МрайZ. Это преимущество в дистрибьюторской сфере объясняло прежние успехи компании в привлечении новых клиентов.

Успех компании MpayZ являлся общепризнанным и за пределами африканской страны Касании, в которой она начала предоставлять свои услуги еще в 2008 году. Нана гордилась тем, что подавляющее большинство всех клиентов оставались активными пользователями этой услуги, совершая, по меньшей мере, по одной операции в месяц. С самых первых дней своей деятельности компания MpayZ инвестировала значительные средства в исследование рынка, чтобы получить более полное представление о различных сегментах своей клиентской базы, и уровень удовлетворенности клиентов оставался столь же высоким, как показывали исследования, проведенные на начальных этапах деятельности компании. Неудивительно, что торговая марка MpayZ стала теперь одной из самых дорогих в розничной торговле Касании.

Анализ ситуации, который Нана держала в руках, был сделан очень тщательно. В него вошли результаты масштабного обследования агентов, журналы регистрации жалоб клиентов на деятельность агентов, а также подробные расшифровки стенограмм встреч с наиболее крупными агентами в составе касанийской Ассоциации агентов MpayZ. В нем также содержался анализ данных о тенденциях и структуре операций за последние восемь лет: число клиентов продолжало увеличиваться, хотя и более медленными темпами, а объемы операций продолжали расти. Однако после достижения максимального количества активных агентов в 2015 году наметилась тревожная тенденция к снижению этого показателя.

В кратком отчете о результатах социологических опросов клиентов Нана обратила внимание на то, что все большее число клиентов сообщало об использовании остатков средств на их счетах для приобретения товаров и услуг, что было разрешено регулирующими органами еще в 2012 году. Кроме того, большинство клиентов теперь пополняли свои счета в системе MpayZ непосредственно со своих банковских счетов. Они все более активно использовали возможности осуществленного в 2013 году расширения функциональных возможностей

системы благодаря тому, что все большее количество банков стало разрешать своим клиентам осуществлять автоматическое пополнение их электронного кошелька MpayZ соответствующего банковского счета.

Отчет о результатах обсуждения в фокус-группах содержал информацию о владельце малого предприятия по имени Дан, у которого была авторемонтная мастерская. Он обнаружил, что его клиенты проявляют все большую заинтересованность в оплате счетов с использованием системы MpayZ. На самом деле, он даже поощрял это, предлагая небольшие скидки, поскольку в этом случае ему не приходилось беспокоиться о сохранности наличных денежных средств в гараже до момента их внесения на банковский счет. Аналогичным образом, пятеро его работников просили, причем очень настойчиво, о получении еженедельной заработной платы через систему MpayZ. Очевидно, они также обнаружили, что все большее число торговых предприятий принимает такие платежи. Другие данные опроса подтверждали, что эти новые малые торговые предприятия, как правило, не были заинтересованы в сборе дополнительной наличности и выполнении функций агентов MpayZ.

Ну конечно! Все сразу встало на свои места. MpayZ столкнулась с естественными, но непредвиденными последствиями своего собственного успеха, а невинными “жертвами” оказались агенты, осуществлявшие операции с наличными средствами. Бизнес агентов основывался на привлечении как можно большего числа клиентов, которые должны были осуществлять все большее количество операций с наличными средствами, в результате чего доход агента в виде комиссионных тоже возрастал. Но как только услуга распространилась повсеместно и ей стали доверять потребители, потребность в конвертации средств в наличные деньги стала снижаться. Вместо этого в системе постоянно обращается электронная валюта, о чем свидетельствует увеличивающееся число операций на каждого пользователя. Еще хуже для агентов, многие из которых занимались

продажей эфирного времени, было то, что все больше клиентов при покупке эфирного времени оплачивало его непосредственно со своих счетов в системе МрауZ, лишая тем самым агентов важного источника дополнительного дохода в виде комиссионных и направляя его в МрауZ.

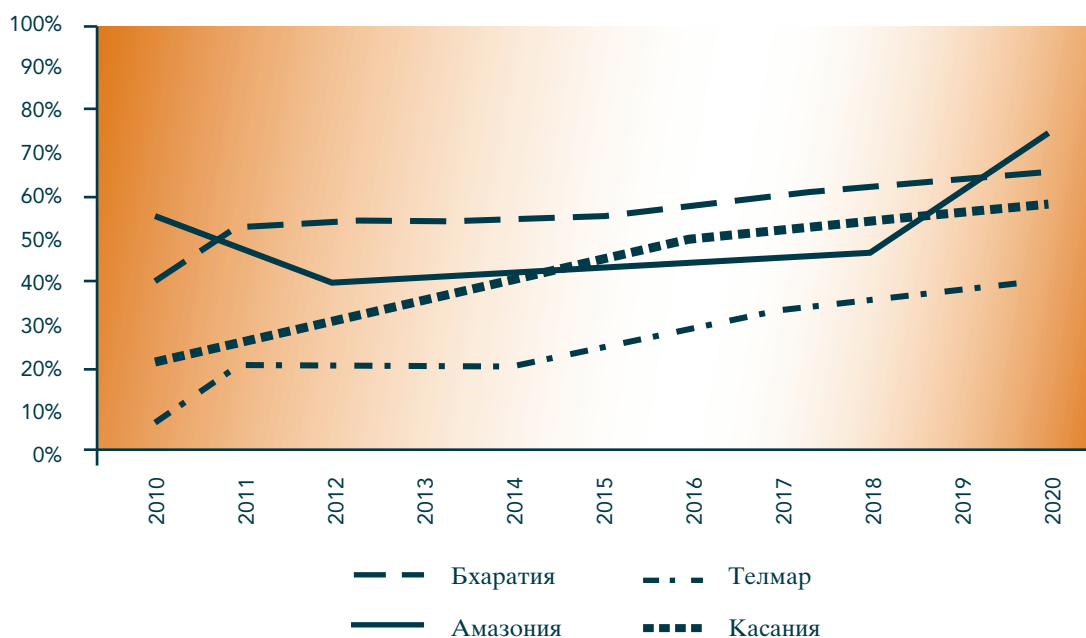
И сразу вслед за этим она сделала следующий вывод. После достижения этого переломного момента число агентов начнет быстро снижаться. Сокращение доступа к наличности еще больше увеличивает потребность в электронных операциях, что благотворно сказывается на бизнесе МрауZ. Однако для агентов в этом нет ничего благотворного. Так как же следует поступить МрауZ? Нана была в курсе того, что, несмотря на быстрый рост числа клиентов, в Касании сохранялось достаточно много потребителей, не имеющих доступа к системам электронных платежей. Полный отказ от наличных денег в обществе произойдет еще нескоро. Нет смысла ускорять процесс дальнейшего сокращения числа агентов, например, путем уменьшения размера их комиссионных. На самом деле при быстром сворачивании сети могут возникнуть неудобства, что создаст преимущества конкурентам МрауZ.

Нет, решила Нана, для МрауZ будет стратегически выгоднее сохранить прочное ядро удобно расположенных и надежных агентских торговых точек, предлагающих услуги высокого качества. Этим предприятиям можно выплачивать немного более высокие комиссионные по сравнению с другими, чтобы компенсировать снижение числа операций с наличными деньгами. Меньше количество, но более крупные, удобно расположенные и надежные торговые точки с лучше обученным персоналом? В представлении Наны это было похоже на новую сеть банковских отделений, но с большим их количеством. “Неужели в результате наших восьмилетних усилий мы в конце концов стали банкирами?” – подумала Нана.

## Заключение: некоторые ответы на основной вопрос

Каждый из сценариев описывает различные по своему характеру траектории развития в рамках четырех достаточно заметно отличающихся друг от друга рыночных условий. Диаграмма 7 иллюстрирует параметры основного показателя охвата населения финансовыми услугами

Диаграмма 7. Траектории охвата населения финансовыми услугами



(процент официально охваченного такого рода услугами взрослого населения) в каждой из стран – Бхаратии, Телмаре, Амазонии и Касании, приводимые или предполагаемые в каждом из сценариев.

Несмотря на различия траекторий, в каждом случае конечная точка располагается выше отправной. Это отражает наше заключение о том, что распространение практики внеофисного банковского обслуживания отчетливо прослеживается на большей части рынков. При соответствующих условиях это возможно даже в случае небольших государств, преодолевающих последствия вооруженных конфликтов, каким является Телмар. Однако скорость и масштабы такого распространения внеофисного банковского обслуживания в отдельных странах и среди отдельных групп населения, в частности на неохваченное финансовыми услугами большинство населения, являются неопределенными. Например, в Бхаратии и Амазонии были отмечены периоды не только быстрого развития, но и периоды спадов и нулевого роста. И лишь в Касании компания, занимавшая лидирующие позиции на рынке в 2010 году, остается в верхней части рейтинга в 2020 году, сохраняя эти позиции благодаря постоянной заботе о клиентах и агентах. На каждом из других рынков неожиданно появились новые участники (Bharatia Services Ltd., Surfcel, PeerPay). На самом деле относительное преимущество в виде наличия агентской сети (Банко Федераль) было утрачено в результате появления новых конкурентов (PeerPay) и принятия соответствующих решений государственными органами. В течение наступающего десятилетия эстафета в области инновационной деятельности может достаточно легко перейти к новым игрокам на рынке.

Кто именно сможет принять эстафету, будет в значительной степени определяться действием сил и факторов неопределенности, рассмотренных выше. Например, кому будет разрешено действовать на этом новом рынке? В Бхаратии правительство пересмотрело

свои ограничения в отношении необходимых требований для получения разрешения на работу в качестве агента. В целях повышения степени привлекательности своего незначительного по масштабам и малоодоходного рынка Телмар предложил концессию на осуществление всех правительственных платежей. При этом для начала коммерческой деятельности принципиальное значение имело и принятое банком и оператором мобильной связи решение об осуществлении деятельности на базе региональной платформы. Разрешение небанковским организациям выпускать электронные деньги в Амазонии открыло дверь для выхода на рынок совершенно нового игрока – транснациональной компании, занимающейся электронной торговлей и развивающейся благодаря росту популярности мобильного Интернета текущего десятилетия.

Одной общей чертой среди “победителей” в каждом из сценариев стал их успех в выявлении мощного канала неудовлетворенного спроса и подключении к нему. Пример Bharatia Services Ltd. тесно связан с пониманием слабых сторон существующих моделей получения неимущими слоями населения доступа к ссудно-сберегательным операциям, а также с пониманием того, каким образом новые технологии могут обеспечить гибкость без нарушения общепринятых правил в рамках деятельности неформальных групп. Система PeerPay была ориентирована использование роста популярности Интернета с учетом спроса на безопасные, удобные и доступные по своей стоимости способы оплаты. MpayZ учитывала потребности своих агентов, рассматривая их в качестве отдельной категории своих клиентов с их собственными потребностями и интересами.

Мы также отметили факторы, которые могут оказать понижающее давление на траекторию распространения внеофисного банковского обслуживания за счет значительного уменьшения привлекательности новых каналов для провайдеров и потребителей. В Бхаратии

конкуренция в сфере привлечения агентов привела к повышению цен на их услуги, ограничивая тем самым размер прибыли провайдеров, которая целиком зависела от осуществления низкорентабельных операций по оплате счетов. Это было естественным результатом конкуренции и, в конечном счете, заставило BSL искать новые возможности вне сферы этого продукта. Решение суда Амазонии также ограничивало применение модели с использованием услуг агента, но в данном случае это ограничение действовало со стороны агента в связи с повышением затрат по оплате персонала. Без четкого и устойчивого правового режима, обеспечивающего развитие каналов, дезорганизация их функционирования продолжает оставаться вполне вероятной даже (или особенно) тогда, когда каналы приобретают масштабный характер и создают угрозу для интересов других субъектов. В Телмаре партнерство Surfcel и PTB прошло в своем развитии достаточно сложные периоды, отчасти вызванные противоречиями между принципами функционирования оператора мобильной связи и банка. Можно легко представить себе иной сценарий развития событий, предполагающий развал данного консорциума, несмотря на предоставление льгот для стимулирования его деятельности.

Эти сценарии дают нам возможность вернуться к началу процесса их разработки – к поиску ответов на вопрос, каким образом правительство и частный сектор могут максимально увеличить широту охвата и глубину проникновения внеофисного банковского обслуживания не имеющего доступа к соответствующим услугам большинства населения. Несмотря на рост доступности каналов внеофисного банковского обслуживания, темпы его развития с точки зрения охвата наименее обеспеченных клиентов и широта спектра предлагаемых услуг будут определяться действиями и решениями этих двух участников.

В рамках информационного сопровождения процесса принятия такого рода решений важную роль для правительства и частного сектора будут играть сбор и тщательный анализ ключевой информации. Современные информационные системы не всегда фиксируют все надлежащие показатели для новых бизнес-моделей, как это имело место в случае MpayZ, или для анализа их влияния на экономику. Более полное понимание структуры пользования и результирующего воздействия новых услуг на жизнь прежде не охваченных ими клиентов в течение определенного периода времени позволит обеспечить разработку более эффективной политики и бизнес-моделей. Например, жалобы клиентов являются важным источником информации как для регламентирующих органов (в рамках информационного сопровождения процесса разработки мер по защите прав потребителей), так и для провайдеров (для повышения качества оказываемых ими услуг).

Вполне очевидно, что, несмотря на частичное совпадение формальных потребностей правительства и частного сектора в данных, эти действующие лица будут иметь и свои собственные интересы в данной области, что потребует использования различных подходов к сбору информации. Пока лишь немногие из развивающихся стран смогли измерить затраты, связанные с обращением наличных денег, по сравнению с затратами, связанными с использованием электронных инструментов, для различных участников рынка – потребителей, торговых предприятий, банков и для общества в целом. Центральные банки и научные учреждения в развитых странах регулярно проводят такого рода исследования<sup>29</sup>. Несмотря на трудности, связанные с отсутствием всех необходимых данных, эти меры могут приобрести ключевое политическое значение в рамках предпринимаемых усилий по развитию электронных каналов.

<sup>29</sup> Например, финансовые органы в Нидерландах, Норвегии и Австралии в числе прочего исследовали относительную стоимость обращения наличных денег в последние годы, аналогичные исследования были проведены учеными в Соединенных Штатах, например Гарсия-Шварц и др. (2006 год).

Провайдеры выиграют, если будут ставить реальные задачи с точки зрения сроков и величины предполагаемой прибыли. Использование новых платформ может значительно ускориться, но быстрое развитие вряд ли станет нормой. Даже в условиях быстрого развития внедрение само по себе может и не привести к получению достаточной прибыли, поскольку для формирования доходов необходимо добиться устойчивого уровня использования. Для преодоления опасений клиента и его сопротивления переменам необходимы терпение и экспериментирование. Бизнес-модели, позволяющие организовать оказание рентабельных услуг на молодежном сегменте рынка, могут характеризоваться и ускоренными темпами внедрения. Модели, в которых ставка делается на агентов, могут успешно реализовываться в случае эффективного обслуживания и учета специфики агентских каналов, и их не следует рассматривать в качестве пассивных или второстепенных методов сбытовой деятельности. Это, вероятно, потребует использования многоканального подхода, который включает мобильный доступ в Интернет в той или иной форме. А те провайдеры, которые раньше других преуспеют в области управления рисками электронного мошенничества, относясь к этому как к необходимости, а не к дополнительному аксессуару, добьются более устойчивого развития.

Правительства располагают различными инструментами, позволяющими стимулировать более широкое и активное использование внеофисных каналов для оказания финансовых услуг. Их деятельность может быть направлена на расширение возможностей по развертыванию внеофисных каналов. Во-первых, в качестве разработчиков политики они могут сформировать нормативно-правовую базу, способную создать возможности для проведения экспериментов на начальных этапах и усилить свой контроль и надзор на различных этапах развития рынка. На каждом из этапов провайдеры услуг будут с выгодой для себя

использовать определенность, появившуюся благодаря принятию разработчиками политики тщательно проработанных последовательных мер с учетом существующих рисков и открывающихся возможностей. В любом случае следует поощрять деятельность провайдеров, имеющих намерения и способность обеспечить предоставление массовых услуг по низким ценам в течение достаточно продолжительного периода времени. Несмотря на то что банки продолжают играть важную роль, особенно при осуществлении ссудо-сберегательных операций, небанковские организации также выполняют целый ряд жизненно важных функций. Они могут выполнять функции хост-систем платформ оплаты (например, MpayZ), провайдеров инструментов осуществления розничных платежных операций (например, Surfcel) и управляющих агентскими сетями (например, Bharatia Services Ltd.). Регуляторные органы, стремящиеся добиться максимального расширения охвата, активно пытаются понять, привлечь и даже поощрять этих провайдеров. Развитие технологий будет и в будущем ставить новые вопросы в контексте границ и определений регулирования, в связи с чем органы регулирования выиграют, если расширят свои возможности для принятия и использования активного экспериментаторского подхода. Регулярный обмен опытом с другими регламентирующими органами ускорит процесс приобретения необходимых знаний.

Устранение препятствий для проведения экспериментов, в том числе с помощью специальных нормативно-правовых актов в данной области, может создать дополнительные возможности для инновационной деятельности. Однако такая открытость должна быть своевременно трансформирована в четкую нормативно-правовую систему. В противном случае может возникнуть опасность дезорганизации, как это имело место в Амазонии. При том что внеофисное банковское обслуживание предполагает стимулирование развития новых каналов, оно влечет за собой

серьезные последствия с точки зрения подходов регламентирующего органа к “старым” каналам, к числу которых относятся банковские отделения. Банковские отделения остаются ключевым элементом в системе обращения наличности в экономике любой страны, и необходимость в них сохранится при любом сценарии развития системы внеофисного банковского обслуживания, хотя их количество и месторасположение могут со временем измениться. Регламентирующие органы должны проявлять гибкость в процессе регулирования традиционных банковских каналов распределения даже в условиях стимулирования развития каналов внеофисного банковского обслуживания, к числу которых относится система агентов.

Кроме того, правительства могут использовать свои возможности в области материально-технического обеспечения для ускоренного расширения числа получателей финансовых услуг. В связи с увеличением масштабов использования схем социальной защиты с учетом текущих потребностей и кризисов правительства могут улучшить координацию деятельности департаментов или ведомств, отвечающих за осуществление социальных платежей, и органов, отвечающих за расширение числа получателей финансовых услуг. Такая координация потребует разумного баланса между стремлением правительства, выступающего в качестве казначея, к сокращению в краткосрочной перспективе издержек, связанных с осуществлением платежей, и задачами по расширению числа получателей финансовых услуг, выполнение которых может оправдать более высокие затраты в краткосрочной перспективе в целях компенсации издержек, связанных с предоставлением новых инструментов лицам, не имеющим банковских счетов, и создания инфраструктуры для их обслуживания.

Футурист Уильям Гибсон сказал: “Будущее уже здесь. Только оно неравномерно распределено”. Эти слова описывают состояние внеофисного банковского обслуживания на данный момент.

Сегодняшние первопроходцы в таких странах, как Бразилия и Кения, Филиппины и Южная Африка, дают представление о том, каким может быть мир в 2020 году. Впервые в истории появилась возможность обеспечить доступ к современным услугам по осуществлению электронных платежей большинству жителей большинства регионов, включая страны с низким уровнем дохода. Если это само по себе является показателем расширения числа получателей финансовых услуг, то мы встречаем следующее десятилетие с оптимизмом.

Формирование инфраструктуры для осуществления розничных электронных платежных операций является оправданной задачей на десятилетие, но ее выполнения недостаточно. Микрофинансирование основано на том, что использование соответствующих финансовых услуг, в частности в области сбережений и кредитования, может изменить жизнь людей, лишенных доступа к соответствующим услугам, и создать возможности для выхода из бедности. Хрупкие и ограниченные по масштабу бизнес-модели первопроходцев способны серьезно ограничить спектр предлагаемых финансовых услуг. При этом существующие системы регулирования могут не создать достаточных стимулов для того, чтобы провайдеры предлагали более широкий спектр услуг, или для того, чтобы другие провайдеры получили доступ к новым каналам осуществления электронных платежей.

Процесс расширения числа получателей финансовых услуг может столкнуться с большим числом препятствий в ближайшие 10 лет по сравнению с прошлым десятилетием в результате действия описанных нами факторов. Однако увеличение масштабов использования внеофисных каналов поможет поднять траекторию расширения охвата населения финансовыми услугами. Принципиальные решения, принятые правительствами и участниками частного сектора, определят, насколько заметным будет этот подъем.

## Список литературы

- Banco Central do Brasil. "Correspondents no pais" downloaded 15 July 2009 from <http://www.bcb.gov.br/?CORPAIS>
- Bankable Frontier Associates. 2009. "The Mzansi Bank Account Initiative in South Africa." Johannesburg: FinMark Trust.
- Basu, Moni, and Faith Karimi. 2009. "Solar cell phones take off in developing nations." CNN.com, 21 August.
- Business Daily. 2009. "M-PESA technical hitch causes panic among customers." 4 August.
- CGAP. 2009. *Financial Access 2009: Measuring Financial Inclusion around the World*. Washington, D.C.: CGAP.
- CGAP. 2007. "Banking Agents." Powerpoint presentation. <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.11.1029/>
- The Citizen. 2009. "Big SMS banking scam exposed." 12 July.
- DFID. 2009. "Eliminating World Poverty: Building our Common Future." <http://www.dfid.gov.uk>
- FEBREBAN. 2009. "Bancarizacao Coletiva: O Sector Bancario em Numeros." Powerpoint presentation.
- FinMark Trust. 2008. "FinScope 2008 Launch Presentation." Johannesburg: FinMark Trust.
- FinMark Trust. 2003. *FinScope 2003 Findings Brochure*. Johannesburg: FinMark Trust.
- Fiszbein, Ariel, and N. Schady. 2009. *Conditional Cash Transfers: Reducing Present and Future Poverty* World Bank Policy Research Report Series. Washington, D.C.: The World Bank.
- Fowler, Judge, and John Hickey. 1995. "The Branch Is Dead! Long Live the Branch." ABA Banking Journal, Vol. 87.
- FNB. 2006. "FNB Cellphone Banking profitable a year ahead of target." <https://www.fnb.co.za/news/archive/2006/20060223cellphone.html>
- FSD Kenya. 2009a. "The state of financial service delivery in Kenya today." Presentation at "The Future of Financial Service Delivery in Kenya," 22 May, sponsored by the Central Bank of Kenya and FSD Kenya.
- FSD Kenya. 2009b. "The Performance and Impact of M-PESA: Preliminary Evidence from a Household Survey." Presentation at the Mobile Money Summit, June.
- Garcia-Swartz, Daniel, Robert Hahn, and Ann Layne-Farrar. 2006. "The move toward a cashless society: A closer look at payment instrument economics." *Review of Network Economics* 5:2.
- Gartner. 2009. "Forecast: Mobile Devices Worldwide, 2003–2013." Stamford, CT: Gartner.
- Glaessner, Thomas C., Tom Kellermann, and Valerie McNevin. "Electronic Safety and Soundness: Securing Finance in the New Age." Washington, D.C.: The World Bank.
- Gonzalez, Adrian. 2008. "How many borrowers and MFIs exist?" 31 December. Washington, D.C.: The Microfinance Information Exchange.
- ITU. 2009. "Internet indicators: subscribers, users and broadband subscribers" (1998–2008). <http://www.itu.int/ITU-D/ICTEYE/Indicators/Indicators.aspx>
- Ivatury, Gautam, and Ignacio Mas. 2008. "The Early Experience with Branchless Banking." Focus Note 46. Washington, D.C.: CGAP.
- Ivatury, Gautam, and Mark Pickens. 2006. "Mobile Phone Banking and Low-Income Customers."



- Washington, D.C.: CGAP, the Vodafone Group Foundation, and the United Nations Foundation (in collaboration with FinMark Trust).
- Jackson, Eric. 2004. *The PayPal Wars: Battles with eBay, the Media, the Mafia and the Rest of Planet Earth*. Los Angeles: World Ahead Publishing, Inc.
- Kelly, Eamonn. 2005. *Powerful Times: Rising to the Challenge of Our Uncertain World*. Philadelphia: Wharton.
- Kok, Low Siang. 2001. "Singapore Electronic Legal Tender (SELT)." In *The Future of Money*. Paris: OECD.
- Kumar, Anjali. 2005. *Access to Financial Services in Brazil*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Kunkel, Peter E. 2008. "How Jesse James, the Telegraph, and the Federal Reserve Act of 1913 Can Help the Army Win the War on Terrorism: The Unrealized Strategic Effects of a Cashless Battlefield." *Military Review: The Professional Journal of the U.S. Army*, November–December.
- Littlefield, Elizabeth, Bridget Helms, and David Porteous. 2006. "Financial Inclusion 2015: Four Scenarios for the Future of Microfinance." Focus Note 39. Washington, D.C.: CGAP.
- Lombard, Charl. (2009). "SA teens prefer MXit to Facebook, Google." 1 June 2009 IT News Africa.
- Mas, Ignacio, and Sarah Rotman. 2008. "Going Cashless at the Point of Sale: Hits and Misses in Developed Countries." Focus Note 51. Washington, D.C.: CGAP.
- Mas, Ignacio, and Hannah Siedek. 2008. "Banking through Networks of Retail Agents." Focus Note 47. Washington, D.C.: CGAP.
- Morawczynski, Olga. 2007. "Innovations in Mobile Banking: The Case of M-PESA." First National Consultative Forum on Microfinance.
- Oliver Wyman. 2007. "Sizing and Segmenting Financial Needs of the World's Poor." Bill & Melinda Gates Foundation.
- Papadopoulos, Georgios. 2007. "Electronic money and the possibility of a cashless society." Working Paper 18.02.2007. Rotterdam: Jan Van Eyck Academic; Erasmus University, February.
- PC World. 2000. "Message in your pocket." 22 March.
- Pickens, Mark. Forthcoming. "Window onto Unbanked Consumers: Mobile Money in the Philippines." Brief. Washington, D.C.: CGAP.
- Pickens, Mark, David Porteous, and Sarah Rotman. Forthcoming. "Banking the Poor through G2P Payments." Focus Note. Washington, D.C.: CGAP and DFID.
- Ramji, Minakshi. 2009. "Financial Inclusion in Gulbarga: Finding Usage in Access." Working Paper Series No. 26. Chennai: IFMR Centre for Microfinance.
- Rhyné, Elizabeth. 2009. *Microfinance for Bankers and Investors: Understanding the Opportunities and Challenges of the Market at the Bottom of the Pyramid*. New York: McGraw-Hill.
- Schäfer, Stefan. 2008. "Mobility of bank customers in the EU: Much ado about little." EU Monitor No. 60. Frankfurt: Deutsch Bank Research.
- Taleb, Nassim N. 2007. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
- Thyagarajan, S., and Jayaram Venkatesan. 2009. "Cost–Benefit and Usage Behaviour Analysis of No Frills Accounts: A Study Report on Cuddalore District." Pune and Chennai: College of Agricultural Banking and IFMR Centre for Microfinance.
- UN Population Division. 2007. "World Urbanization Prospects: The 2007 Revision." New York: United Nations.

- U.S. Census Bureau International Database, accessed 1 September 2009 at <http://www.census.gov/ipc/www/idb/index.php>
- Van Hove, Leo. 2003. "Making e-money legal tender: pros & cons." Brussels: Free University of Brussels, September.
- Vecchiato, Paul. 2009. "MXit becomes teacher's pet." 20 April. <http://www.itweb.co.za/sections/telecoms/2009/0904201036.asp?S=Cellular&A=CEL&O=FRGN>
- Wall Street Journal Market Watch. 2009. "Bank of America to close 10% of branches." 28 July. <http://www.marketwatch.com/story/bank-of-america-to-close-10-of-branches-wsj-2009-07-28>
- Western Union. 2008. Annual Report. Englewood, Calif.: Western Union.
- Wireless Federation. 2009. "M-PESA still not profitable." 7 May. <http://wirelessfederation.com/news/15801-M-PESA-still-not-profitable-despite-high-growth-rate-safaricom-ceo/>
- Wireless Intelligence. 2009 "Data tables." Accessed 15 July. [www.wirelessintelligence.com](http://www.wirelessintelligence.com)
- World Bank. 2009. "Safety nets and the current economic crisis." Powerpoint presentation.
- World Bank. 2008a. *Finance for All: Policies and Pitfalls in Expanding Access*. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank. 2008b. *Global Economic Prospects: 2009*. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank. 2008c. *Migration and Remittances Factbook*. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank. 2008d. "Payment Systems Worldwide: A Snapshot. Outcomes of the Global Payment Systems Survey 2008." Washington, D.C.: The World Bank.
- Young, Brett. 2009. "Nokia to Launch Mobile Financial Service" Reuters, 26 August.



Мы просим Вас поделиться этой Обзорной статьей с Вашими коллегами, или Вы можете заказать дополнительные экземпляры этой или других работ в данной серии.

CGAP приветствует Ваши комментарии по данной работе.

Все публикации CGAP доступны на веб-сайте CGAP [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

CGAP  
 1818 H Street, NW  
 MSN P3-300  
 Washington, DC  
 20433 USA

Тел.: 202-473-9594  
 Факс: 202-522-3744

Эл. почта:  
[cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)  
 © CGAP, 2009

Авторами этой Обзорной статьи являются Марк Пикенс (CGAP), Дэвид Портеус (Bankable Frontier Associates) и Сара Ротман (CGAP). Руководящий комитет в составе Анны Баджадж (DFID), а также Тима Лаймана и Стива Расмуссена (CGAP) обеспечил неоценимое руководство в ходе осуществления проекта. Авторы выражают признательность за исследовательский и консультативный вклад основному

научному коллективу в составе Джоанны Безуйденоудт и Дэвида Кима из Bankable Frontier Associates, Пола Мэйкина из Consult Hyperion, Гуатамы Иватури (Single Point Partners) и Марка Флейминга (Frontier Ventures), а также многим участникам интервью и семинаров, проводимых в различных странах. Фонд Билла и Мелинды Гейтс принял участие в финансировании программы «CGAP Technology Program».

При цитировании предлагается следующая ссылка на данную публикацию:  
 Pickens, Mark, David Porteous, and Sarah Rotman. 2009. "Scenarios for Branchless Banking in 2020." Focus Note 57. Washington, D.C.: CGAP.

