

УДК 336.63

СТРАТЕГИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В СФЕРЕ КРЕДИТОВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

Бурганов Р.А.,ФБГОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет», Казань,
email: burganov-r@mail.ru**Журавлева Е.А.,**ФБГОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет», Казань,
email: katra808@mail.ru

Аннотация. Банковский сектор страны в настоящее время испытывает значительные трудности, вызванные санкционным давлением на экономику зарубежными странами. В данных условиях продолжает активно развиваться сегмент кредитования физических лиц, прирост в 2023 году составил 20% по сравнению с 2022 годом. В данных условиях повышается формирование качественной стратегии коммерческого банка в сфере кредитования физических лиц.

Ключевые слова: банк, кредит, санкции, стратегия, эффективность, продвижение, продукт, процентные доходы, зарубежные банки, капитал.

STRATEGY OF A COMMERCIAL BANK IN THE FIELD OF LENDING TO INDIVIDUALS

Burganov R.A.,State Power Engineering University, Kazan,
email: burganov-r@mail.ru**Zhuravleva E.A.,**State Power Engineering University, Kazan,
email: katra808@mail.ru

Annotation. The country's banking sector is experiencing significant difficulties caused by the sanctions pressure on the country's economy by foreign countries. Under these conditions, the segment of lending to individuals continues to develop actively, with an increase of 20% in 2023 compared to 2022. In these conditions, the formation of a high-quality strategy of a commercial bank in the field of lending to individuals is increasing.

Keywords: bank, credit, sanctions, strategy, efficiency, promotion, product, interest income, foreign banks, capital.

В настоящий момент времени банковский сектор страны испытывает значительные трудности, что обусловлено негативным влиянием санкционного давления на Российскую Федерацию, ужесточением внутренней кредитной политики, сохранением высокого уровня закредитованности населения и высокого уровня просроченной задолженности. В частности, отечественным банкам закрыт доступ к международному рынку капитала. Трудности развития испытывает отечественный бизнес по причине введения ограничений на целый ряд высокотехнологичных товаров.

Стрессовые тенденции последних нескольких лет все более остро накаляют атмосферу в банковском мире:

– активная оптимизация банковского сектора, а именно сокращение количества действующих банков в РФ. За 2023г. не было ни одного отзыва лицензии у Банков, в то время как в 2022 году было отозвано 9 банковских лицензий, за 2021 год – 31 банковских лицензий, за 2020 год – 36 банковских лицензий, за 2019 год – 38 банковских лицензий, за 2018 год – 77 банковских лицензий.

– поглощение крупными банковскими игроками более мелких.

– ожесточенная борьба за клиентов между действующими банками.

– санкционное давление зарубежных стран и невозможность совершать часть высоко прибыльных операций;

– закрытие рабочих мест из-за ухода с российского рынка иностранных компаний, рост безработицы и сокращение потенциальной стабильной клиентской базы;

– внедрение во все сферы жизни людей инновационных технологий и искусственного интеллекта.

Несмотря на обозначенные трудности функционирования банковского сектора, согласно статистических данных, представленных Банком России «В 3 квартале 2023 года прирост потребительских кредитов ускорился до 5,9% (против 4,5% в 2 квартала 2023 года). В то время как в годовом выражении в незавершенном еще 2023 г. наблюдается рост объемов кредитования на 39,7%, не смотря даже на незначительные замедления 4 квартала 2023 года» [4]. Исходя из этого, можем сделать вывод о том, что кредитование по-прежнему является единственной возможностью закрытия потребностей населения. Поэтому рынок кредитования остается самым востребованным и популярным типом банковской операции. Соответственно данный сегмент деятельности является одним из самых прибыльных бизнес-направлений в банковской структуре. Однако успешность деятельности банка на рынке кредитования физических лиц в значительной степени зависит от качества реализуемой стратегии.

Результаты исследования

Рассмотрим подробнее понятие стратегии, так, например А. Чандлер давал следующее определение: «Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей». В то время как И. Томпсон писал, что «Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведение бизнеса».

Итак, исходя из данных определений, можем сделать вывод, что стратегия – это предварительно подготовленный план развития компании, нацеленный на получение прибыли.

Поэтому банки в настоящее время стремятся проводить качественный и глубокий анализ финансовых предложений для населения, а уже только после этого переходят к формированию стратегии развития на 1-2 года и долгосрочной стратегии, ориентировочно до 5-7 лет.

Конкурентные преимущества и конкурентоспособность субъектов обеспечиваются за счет конкурентных стратегий. В большинстве современных работ понятие стратегия трактуется как программа, план, генеральный курс, обобщающая модель действий субъекта управления, необходимых для достижения поставленных им стратегических целей в области деятельности путем координации и распределения ресурсов компании [1].

В классических публикациях по стратегическому развитию банковской деятельности, М. Портер выделяет стратегию лидерства в снижении издержек, стратегию дифференциации и стратегию фокусирования. Нортон Д.П. и Каплан Р.С. выделяют стратегию лидерства по продукту, стратегию доверительных отношений с клиентами и стратегию операционного совершенствования. Исходя из этапов жизненного цикла, выделяют стратегию роста, стратегию устойчивого развития и стратегию выхода из бизнеса.

Рассматривая процесс развития кредитования физических лиц в Российской Федерации, актуальным является мнение Зерновой Л.Е., которая отмечает следующее: «Процесс кредитования физических лиц выступает одним из основных источников дохода для банков, но он сопровождается высокой степенью риска, поэтому, прежде чем выдать кредит заемщику, банк должен оценивать уровень его кредитоспособности. Оценка кредитоспособности является неотъемлемой частью процесса кредитования, а анализ данного сегмента позволяет банку уберечь себя от банкротства» [2, с. 93].

Классический подход к выделению стратегий в зависимости от характера развития включает разделение стратегий на следующие группы:

1. Стратегия роста – направлена на расширение рыночной деятельности и рост объемов инвестирования. Чаще всего менеджеры в компаниях стараются сознательно выбирать стратегии роста, связанные с высоким уровнем риска, так как никто не может гарантировать, что быстрое увеличение товаров и услуг принесет ожидаемые прибыли в условиях острой конкуренции.

2. Стратегия стабилизации – направлена на достижение раннего выравнивания объема продаж и прибылей с последующим их повышением, т. е. с переходом на следующий этап роста.

3. Стратегия защиты – направлена на сохранение рыночной ниши и доли рынка путем поиска внутренних резервов и выгодных рыночных возможностей с минимальными уровнями риска.

4. Стратегия выживания – применяется в случаях, когда предприятие приближается к банкротству. Данная стратегия способна стабилизировать обстановку и обеспечить переход к стратегии роста. Однако, она не может быть долгосрочной, потому что требует, с одной стороны, быстрых, решительных и полностью скоординированных действий, с другой – осмотрительности и реалистичности в принятии решений.

5. Стратегия сокращения – применяется в случаях, когда необходима реструктуризация после длительного периода роста или из-за необходимости повышения эффективности в периоды спада.

Следует отметить, что банк может одновременно применять несколько стратегий, причем они могут реализовываться как параллельно, так и последовательно. Таким образом, разработка, внедрение и реализация стратегии являются главными задачами топ менеджмента.

На сегодняшний день в российском банковском секторе доминируют всего несколько крупных банков, которые в свою очередь контролируют большую часть активов, депозитов, клиентов. Несмотря на это банковский сектор продемонстрировал устойчивость, благодаря четким и понятным планам развития.

На примере одного из топовых банков – СберБанка видно, что стратегии развития экосистемы, запланированная на 2021–2023 гг. показала свои сверхрезультаты.

таты и позволила Банку удерживать лидирующую позицию, иметь самую большую клиентскую базу. В то время как в стратегии на 2024–2026 гг. Банк намерен перейти на человекоцентричную бизнес-модель, развивать искусственный интеллект «нового поколения» и продолжать развивать свою экосистему.

Банк ВТБ на следующие 3 года определил для себя свой вектор развития, а именно это масштабирование розничного бизнеса при обеспечении лидирующих позиций по качеству финансовых услуг, увеличение расчётов в национальных валютах с дружественными странами, внедрение передовых финансовых продуктов с использованием новых возможностей искусственного интеллекта, а также сервисов на базе цифрового рубля и цифровых финансовых активов.

Процесс кредитования физических лиц является важным элементом общей системы стратегического управления банковской деятельностью. Для учета кредитования физических лиц в процессе стратегического управления банком все более активно используются современные цифровые технологии, которые позволяют оптимизировать процесс принятия управленческих решений. Наиболее активно в управлении процессом кредитования физических лиц внедряется технология искусственного интеллекта. Именно с ее помощью достигается наибольшее повышение эффективности управления, рассматриваемым стратегическим процессом [3].

Цифровая трансформация банковского сектора представляет очень сложный процесс, объединяющий несколько видов затрат: в первую очередь, это вложения кредитной организации в процесс цифровизации; во вторую, – инвестирование в человеческий капитал, ведь это важный фактор конкурентоспособности, состоящий из профессионального и творческого потенциала менеджмента [6].

Активным участником отечественного рынка кредитования физических лиц является ПАО «Ак Барс Банк». На рисунке 1 представлена динамика процентных доходов по выданным кредитам ПАО «Ак Барс Банк» физическим лицам (резидентам) в период 2020–2022 гг.

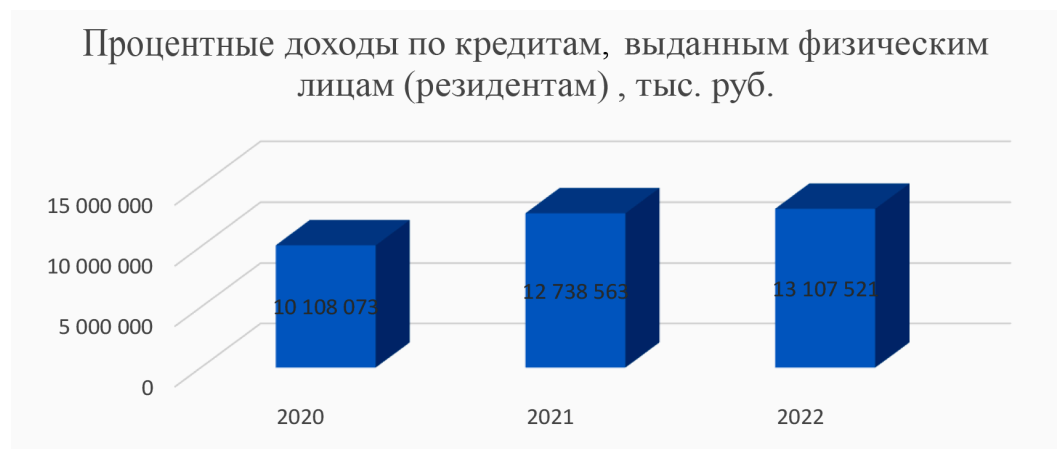


Рис. 1. Динамика процентных доходов по выданным кредитам ПАО «Ак Барс Банк» физическим лицам (резидентам) в период 2020–2022 гг. [4]

На представленном рисунке видно, что ПАО «Ак Барс Банк» стабильно увеличивал процентные доходы по выданным кредитам физическим лицам (резидентам) в период 2020–2022 гг. В условиях кризисных процессов в экономике Российской

Федерации на отечественном рынке потребительского кредитования отмечался значительный рост. Учитывая приведенную тенденцию, рассматриваемая финансовая организация предоставила своим клиентам приемлемые условия потребительского кредитования, что положительно отразилось на увеличении процентных доходов по выданным кредитам, а именно:

- существенно облегчены способы получения кредитных средств, теперь оформление кредитов доступно через дистанционные каналы (сайт, мобильное приложение, маркетплейсы «Сравни.ру» и «Банки.ру»);
- сокращен до минимума комплект документов и анкета заемщика. Заполнение данных занимает менее 3-5 минут;
- активная рекламная позиция банка в СМИ по привлечению населения на кредитные продукты;
- формирование системы лояльности для действующих клиентов;
- оптимизация процессов по обслуживанию и сопровождению кредитных договоров, большинство операций можно сделать в дистанционном формате.

Необходимо отметить, что полученный результат был достигнут в условиях экономической нестабильности и активного санкционного давления на экономику страны. В сентябре 2023 г. под зарубежные санкции также попал ПАО «Ак Барс Банк». Зарубежные активы были заморожены, а мобильное приложение удалено из общедоступных источников для скачивания. Также были ограничены зарубежные операции банка.

Далее проведем рассмотрение структуры доходов по выданным кредитам ПАО «Ак Барс Банк» в 2022 году, исходя из валюты получения. Данные представлены на рисунке 2.

На рисунке 2 видно, что 99,9% доходов ПАО «Ак Барс Банк» полученных по выданным кредитам гражданам страны, были получены в рублях. На иностранную валюту пришелся 0,1% доходов по выданным кредитам. Соответственно, рассматриваемый банк в своей деятельности ключевой акцент делает именно на кредитовании физических лиц в рублях.

С целью оценки эффективности направления кредитования физических лиц в стратегии развития ПАО «Ак Барс Банк» рассмотрим рынок кредитования физических лиц Российской Федерации в 2022 году. Данные представлены на рисунке 3.

Процентные доходы по выданным к кредитам исходя из валюты получения



Рис. 2. Структура доходов по выданным кредитам ПАО «Ак Барс Банк» в 2022 году, исходя из валюты получения [4]

Структура рынка кредитования физических лиц в Российской Федерации

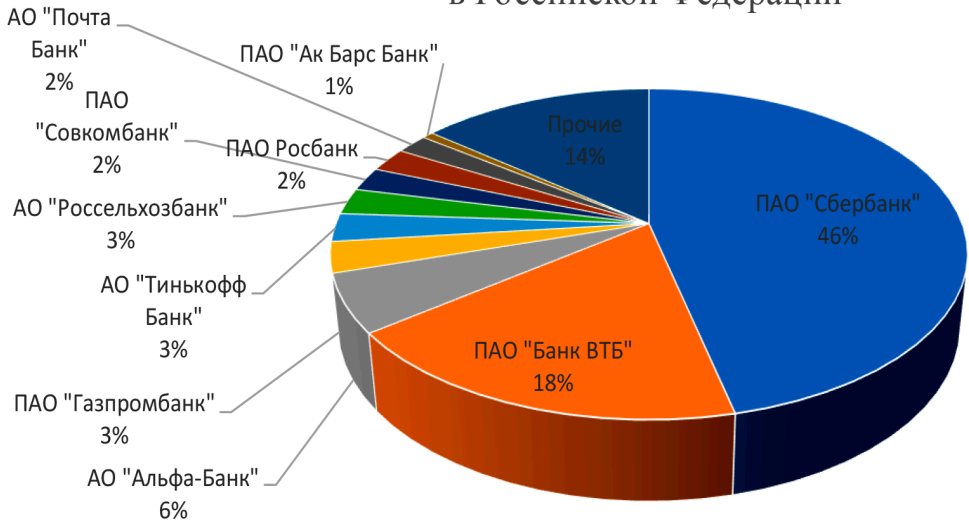


Рис. 3. Структура рынка кредитования физических лиц в Российской Федерации, по итогам 2022 года [4]

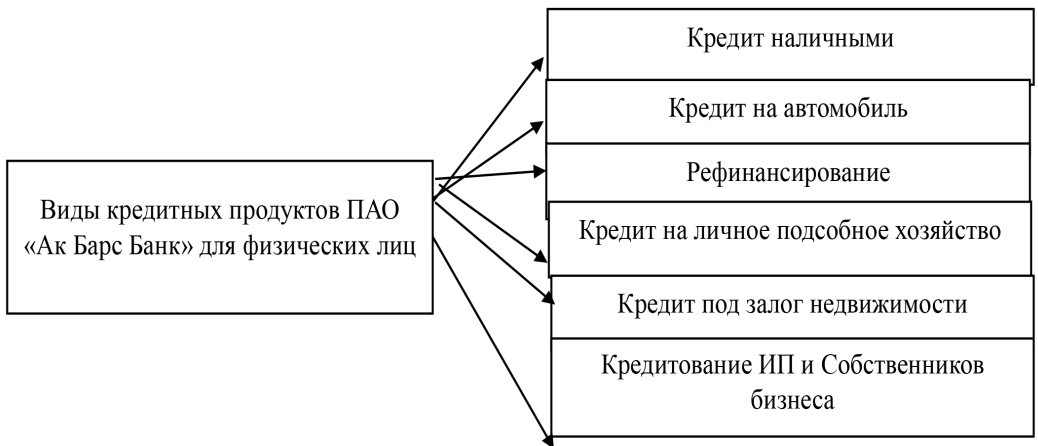


Рис. 4. Виды кредитных продуктов ПАО «Ак Барс Банк» для физических лиц [5]

На представленном рисунке видно, что ПАО «Ак Барс Банк» по итогам деятельности в 2022 году занимает 1% на рынке кредитования физических лиц в Российской Федерации. Данный показатель является крайне низким и обуславливает необходимость модернизации стратегии развития рассматриваемого банка с целью увеличения доли на рынке кредитования физических лиц в стране. Необходимо отметить, что лидером на отечественном рынке кредитования физических лиц является ПАО «Сбербанк», который занимает 46% рынка. Также существенную долю в размере 18% занимает ПАО «Банк ВТБ».

Учитывая приведенные данные, менеджмент ПАО «Ак Барс» банка стремится к расширению доли на рынке кредитования физических лиц Российской Федерации. В банке используется стратегия доверительных отношений с клиентами. Постоянным клиентам предлагается множество различных привилегий для сохранения их лояльности. Для достижения цели расширения доли рынка кредитования физических лиц, клиентам ПАО «Ак Барс Банк» предлагается широкий перечень кредитных продуктов, которые представлены на рисунке 4.

Дополнительно Банком для клиентов с положительной кредитной историей активно используется метод предварительно одобренного лимита кредитования, который клиент может получить по одному документу в мобильном приложении. Такая стратегия показала отличные результаты у других топовых банков, таким образом, клиент замотивирован оставаться в банке как можно дольше в связи с проявленной лояльностью.

С целью «захвата новых территорий» ПАО «Ак Барс Банк» внедрил процесс получения потребительского кредита через курьерскую доставку в 2023 г. и расширил перечень территорий покрытия курьерской доставкой в 3 раза.

Из представленного на рисунке 4 перечня кредитных продуктов ПАО «Ак Барс Банк», можно сделать вывод, что в рассматриваемом банке представлен широкий перечень кредитных продуктов для физических лиц. Особенно необходимо выделить наличие кредита на личное подсобное хозяйство. Соответственно ПАО «Ак Барс Банк» стремится активно поддерживать развитие сельского хозяйства в нашей стране.

Необходимо отметить, что наличие специализированного кредита для граждан, ведущих личное подсобное хозяйство, позволяет более активно привлекать данный сегмент клиентов. Обозначенная деятельность способствует повышению уровня конкурентоспособности ПАО «Ак Барс Банк» на отечественном рынке кредитования физических лиц. Стоит отметить, что индивидуальный подход к целевым группам клиентов, является современной и положительной практикой. Данный опыт целесообразно более активно использовать в стратегии развития ПАО «Ак Барс Банк».

Также актуальным является продукт рефинансирования кредитов. В рамках данного направления клиент имеет возможность собрать имеющиеся у него кредиты в рамках одного кредитного договора. В данном случае достигается существенная оптимизация времени на операции, необходимые для погашения платежей по кредитам.

Несомненно, что разнообразие продуктов является важным аспектом стратегии банка на рынке кредитования физических лиц. Именно поэтому банк в своей будущей стратегии планирует развивать такое популярное направление как POS кредитование (кредит на определенный товар), концепция продуктовой линейки пока находится в проработке, и подробная информация отсутствует.

Однако современных условиях формирования цифровой экономики также необходимо использовать качественные инструменты продвижения банка. Контекстная реклама и инструменты цифрового таргетинга при квалифицированном использовании будут способствовать расширению доли ПАО «Ак Барс Банк» на рынке кредитования физических лиц.

Именно поэтому Банк развивает направление дистанционного привлечения клиентов через различные каналы, такие как работа с блогерами, CPA сетями, агрегаторами и иными.

Выводы

По результатам проведенного анализа необходимо заключить, что в настоящий момент времени ПАО «Ак Барс Банк» занимает 1% от общего рынка кредитования физических лиц в Российской Федерации. Стратегия банка направлена на увеличение рыночной доли банка в рассматриваемом сегменте. С этой целью в рамках действующей стратегии осуществлена цифровизация процесса выдачи кредита физическим лицам.

Заккрытие целого ряда банков в период 2022-2023 гг., а также уход с рынка зарубежных банков, создают предпосылки для увеличения доли ПАО «Ак Барс Банк» на рынке кредитования физических лиц Российской Федерации.

В результате автоматизации процессов и увеличения доли удаленного формата предоставления банковских услуг, ПАО «Ак Барс Банк» сможет преодолеть текущие проблемы в кредитовании и выйти на более высокий уровень.

Литература

1. Габбасова Л.Б., Мирзагалямов Б.Б. Стратегическое позиционирование как инструмент повышения конкурентоспособности банка // Вестник экономики, права и социологии. 2018. № 4. С. 18-21.
2. Зернова Л.Е. Проблемы и пути совершенствования деятельности коммерческих банков: монография: РГУ им. А.Н. Косыгина, 2018. 256 с.
3. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. М.: ИНФРА-М, 2016. 336 с.
4. Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения 6.02.2024).
5. Официальный сайт ПАО «Ак Барс Банк». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.akbars.ru/> (дата обращения 6.02.2024).
6. Башир И. Блокчейн: архитектура, криптовалюты, инструменты разработки, смарт-контракты. М.: ДМК Пресс, 2019. 538 с.