

УДК 338.2+368

© О. А. Горбунова<sup>1</sup>, О. В. Кравченко<sup>2</sup>, 2019

<sup>1,2</sup> Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
(Университет «МИР»), Россия

E-mail <sup>1</sup>: genuka76@mail.ru

E-mail <sup>2</sup>: zav06@mail.ru

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА РЫНКЕ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

*В статье проведен анализ кредитования как основного вида услуг розничного банковского бизнеса ПАО Сбербанк. Анализ проведен на основе данных открытых источников. В работе предложено одно из стратегических направлений деятельности банка на рынке розничных услуг, в основе которого лежит проект «Бирюзовый офис», включающий три основных направления: реструктуризация ипотечных кредитов, организация новых каналов продаж посредством «бирюзовых офисов», реализация кредитных продуктов, обладающих свойствами потребительских кредитов. Разработанное стратегическое направление будет способствовать развитию розничного банковского бизнеса.*

**Ключевые слова:** стратегические направления, розничный бизнес, кредитование, коммерческий банк, рефинансирование, кредитный портфель.

Развитие розничного банковского бизнеса является стратегическим направлением деятельности коммерческого банка, поскольку непосредственно влияет на темпы роста экономики и социальную сферу [2]. Банковские операции с физическими лицами являются эффективным инструментом решения экономических и социальных задач: с одной стороны, они формируют платежеспособный спрос, с другой стороны, стимулируют развитие отраслей потребительского сектора экономики.

Российский рынок розничных банковских услуг становится одним из наиболее динамично растущих и перспективных сегментов финансового рынка, что вызвано рядом причин. Во-первых, крупные корпоративные клиенты уже охвачены банковскими услугами, и конкуренция в секторе корпоративных услуг сложилась жесткая. Рынок розничных операций только формируется и имеет огромный потенциал роста. Во-вторых, сбережения населения являются важным источником ресурсов для банков. В-третьих, кредитование населения

способствует росту потребительского спроса, который выступает одним из факторов экономического роста [6].

*Объектом исследования* является Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО Сбербанк). *Цель исследования* — проанализировать современное состояние розничного банковского бизнеса ПАО Сбербанк и сформулировать стратегические направления деятельности банка на рынке розничных услуг.

Для проведения исследования в работе использованы методы логического анализа и синтеза, дедукции и индукции, совокупность экономико-статистических методов.

Под розничным банковским бизнесом понимается самостоятельное направление банковской деятельности, связанное с предоставлением банковских продуктов, оказанием банковских услуг частным клиентам — физическим лицам [3]. Банковская деятельность в рамках розничного бизнеса имеет существенные отличия от других видов деятельности. Если обслуживание корпоративных клиентов допускает использование персональных менеджеров, индивидуальный подход к каждому клиенту в силу объема сделок, то розничный бизнес возможен только на основе широкой стандартизации банковских продуктов и услуг. При этом необходим достаточно широкий спектр таких продуктов и услуг в целях полного удовлетворения потребностей клиентов. Розничный рынок предъявляет особые требования к банковским технологиям, каналам продвижения услуг, определяет необходимость оптимизации затрат банка [5].

ПАО Сбербанк всегда занимал ведущие позиции в развитии розничного бизнеса. Например, операции со вкладами физических лиц осуществлялись даже тогда, когда другие кредитные организации не считали целесообразным это делать. Поэтому в структуре розничного бизнеса ПАО Сбербанк важное место занимают классические операции — привлечение денежных средств и кредитование физических лиц.

Кредитование традиционно является одним из основных видов банковских услуг и основным направлением бизнеса, связанным с формированием активов банка и направленным на получение дохода и прибыли ПАО Сбербанк. Доля кредитов в активах банка составляет более 71% [9], что подтверждает основополагающую роль данных услуг в деятельности ПАО Сбербанк.

Важнейшим направлением глобальной бизнес-линии «Розничный бизнес» в ПАО Сбербанк является кредитование физических лиц. По этому направлению Банк ставит перед собой задачи обеспечения оптимального баланса между ростом кредитного портфеля, его доходностью и качеством, оптимизации кредитных процессов,

разработки и внедрения клиентоориентированной модели работы с клиентами различных сегментов.

Важной тенденцией динамики кредитного портфеля ПАО Сбербанк является стабильный рост кредитования физических лиц, несмотря на общее снижение кредитного портфеля по итогам 2016 года (табл. 1).

Таблица 1

**Динамика розничного кредитного портфеля ПАО Сбербанк**

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018/2014 гг.	
						млрд руб.	%
Розничный кредитный портфель, млрд руб.	3 748	4 847	4 966	5 032	5 717	1 969	152,5
Темп роста, %	-	129,3	102,5	101,3	113,6	-	-

Представленные данные свидетельствуют о том, что при общей тенденции увеличения розничного кредитного портфеля наблюдается некоторое снижение темпов роста потребительских кредитов ПАО Сбербанк в 2016-2017 гг., что соответствует основным тенденциям в банковском секторе в анализируемом периоде. В последующем можно отметить частичное восстановление темпов роста по итогам 2017 г., когда прирост составил более 13,6%.

Важной характеристикой кредитного портфеля физических лиц является его срочная структура, которая представляется как ссудная задолженность по срокам, оставшимся до погашения (табл. 2).

Таблица 2

**Срочная структура кредитного портфеля физических лиц ПАО Сбербанк**

Срок востребования	Единица измерения	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Овердрафты	млрд руб.	1,9	2,1	1,6	1,7	1,5
	%	0,06	0,05	0,04	0,04	0,03
До 180 дн.	млрд руб.	256,5	391,2	405,4	426,3	509,4
	%	7,7	9,6	9,8	9,8	10,3
180-360 дн.	млрд руб.	28,3	18,1	14,0	17,5	20,9
	%	0,8	0,4	0,3	0,4	0,4
1 – 3 года	млрд руб.	311,9	277,7	211,0	238,3	301,1
	%	9,4	6,8	5,1	5,5	6,1
Свыше 3 лет	млрд руб.	2671,4	3 281,0	3 343,9	3 490,4	3 932,4
	%	80,2	80,6	80,9	80,5	79,8

В целом структура кредитного портфеля физических лиц ПАО Сбербанк остается достаточно стабильной. Можно отметить несущественную динамику удельного веса отдельных сегментов. Так, наблюдается снижение удельного веса кредитов со сроком их погашения от 1 до 3 лет с 9,4% в 2014 г. до 6,1% в 2018 г. Также можно увидеть тенденцию роста доли розничных кредитов со сроком их погашения до 180 дней – с 7,7% в 2014г. до 10,3% в 2018 г. Такая динамика объясняется, на наш взгляд, расширением использования кредитных карт со льготным периодом до 50 дней, что в целом повлияло на динамику доли данного сегмента. Однако, учитывая незначительный удельный вес рассматриваемых групп по срочности (соответственно 6,1% и 10,3% по состоянию на начало 2018 г.), в целом на временную структуру кредитного портфеля они оказали незначительное влияние.

Доминируют в структуре кредитного портфеля кредиты со сроком погашения свыше 3 лет: они стабильно составляют около 80% всего розничного кредитного портфеля. Сюда в основном относятся ипотечные и жилищные кредиты, имеющие значительные сроки до погашения, а также часть потребительских кредитов. Являясь основной составляющей срочной структуры, эта ссудная задолженность обеспечивает стабильность процентных доходов банка от кредитования физических лиц.

Проведем более подробный анализ кредитования физических лиц в ПАО Сбербанк в 2017 году по данным финансовой отчетности банка [9]. Важное значение для исследуемых вопросов имеет анализ структуры потребительского кредитного портфеля в разрезе целей кредитования (табл. 3).

Таблица 3

**Структура кредитного портфеля физических лиц  
ПАО Сбербанк в разрезе целей кредитования**

Вид кредита	2016 г., млрд руб.	Доля, %	2017 г., млрд руб.	Доля, %	Изменение	
					млрд руб.	%
Ипотечные кредиты	2 392,4	55,2	2 764,5	56,1	372,1	15,6
Потребительские кредиты	1 932,7	44,5	2 156,5	43,8	223,8	11,6
Автокредиты	12,3	0,3	4,8	0,1	-7,5	-61,0
Всего	4 337,4	100	4 925,8	100	588,4	13,6

Ипотечное кредитование оставалось приоритетным продуктом Сбербанка, его удельный вес составил 56,1%. Портфель ипо-

течных кредитов за год вырос на 372,1 млрд рублей, а его доля в кредитном портфеле физических лиц выросла на 0,9% процентных пунктов. Вместе с тем следует отметить заметный рост ипотечных кредитов, который в процентном соотношении составил 15,6% при росте всего кредитного портфеля физических лиц на 13,6%. Следовательно, большая часть прироста розничного кредитного портфеля ПАО Сбербанк получена за счет ипотечного кредитования.

Менее значительный рост продемонстрировали потребительские кредиты — прирост составил 11,6%. В целом эти показатели превысили уровни предшествующих двух лет и могут быть оценены позитивно.

Автокредитование группы Сбербанк с 2013 года сосредоточено в дочернем банке Сетелем, поэтому приведенные данные по ПАО Сбербанк не отражают реальной картины. Сетелем Банк — дочерний банк Сбербанка, который специализируется на выдаче автокредитов, кредитов в точках продаж (POS-кредитование), а также на операциях финансирования автопроизводителя под уступку денежных требований к дилерам (факторинг). Основными каналами продаж Сетелем Банка являются дилерские центры-партнеры. С учетом этого величина автокредитного портфеля по итогам 2017 г. в целом по группе Сбербанк составила 121 млрд рублей, практически оставшись на том же уровне, что и по итогам 2016 г.

Наиболее значимой тенденцией последних лет является рост доли ипотечных кредитов в розничном кредитном портфеле, причем если в целом по банковскому сектору РФ на начало 2018 года доля жилищных и ипотечных кредитов составила в совокупности 44%, то доля аналогичных кредитных продуктов в ПАО Сбербанк составила 56,1%, при этом наблюдается устойчивая тенденция ее роста [9].

Такая динамика жилищного и ипотечного кредитования объясняется следующими объективными причинами [4]:

— жилищное ипотечное кредитование имеет огромное социальное значение и является составной частью государственных программ;

— широкая государственная поддержка ипотечного кредитования, позволяющая банку самостоятельно реализовывать самые различные программы, включая программы рефинансирования ипотеки;

— надежность кредитования, поскольку кредиты обеспечены ипотекой (залогом имущества), и в случае невыполнения обязательств заемщиком у банка есть возможность возмещения суммы

обязательств заемщика по основному долгу и начисленным процентам путем реализации предмета залога.

Достоинства данного вида кредитования привели к значительному росту ипотеки, к разработке банками различных ипотечных программ. ПАО Сбербанк, являясь флагманом российской банковской системы, предлагает клиентам самые разнообразные программы по ипотеке, включающие приобретение строящегося жилья, приобретение готового жилья, рефинансирование ипотеки, ипотеку с господдержкой, ипотеку плюс материнский капитал, военную ипотеку, ипотеку на строительство загородного дома и другие.

С другой стороны, чрезмерное развитие ипотечных программ на фоне увеличения сроков кредитования по потребительским кредитам приводит к значительному изменению срочной структуры розничного кредитного портфеля в сторону увеличения сегмента долгосрочных кредитов. Таким образом, обостряется противоречие между ростом долгосрочного сегмента розничного кредитования и ростом краткосрочного сегмента формируемой ресурсной базы. Другими словами, реализация ипотечных программ требует наличия соответствующих долгосрочных финансовых ресурсов, каковых в данный момент у банка нет. Если в структуре розничного кредитного портфеля ПАО Сбербанк наибольший удельный вес – практически 80% – составляют кредиты со сроком погашения свыше 3 лет, то в структуре привлеченных денежных средств населения половина ресурсов – сроком до 6 месяцев.

На фоне сокращения сроков привлечения денежных средств растет срок погашения ссудной задолженности. Все это приводит к накоплению рисков ликвидности, поскольку сроки размещения активов соответствующих групп не соответствуют срокам привлечения пассивов и создается дефицит ликвидности (табл. 4).

Таблица 4

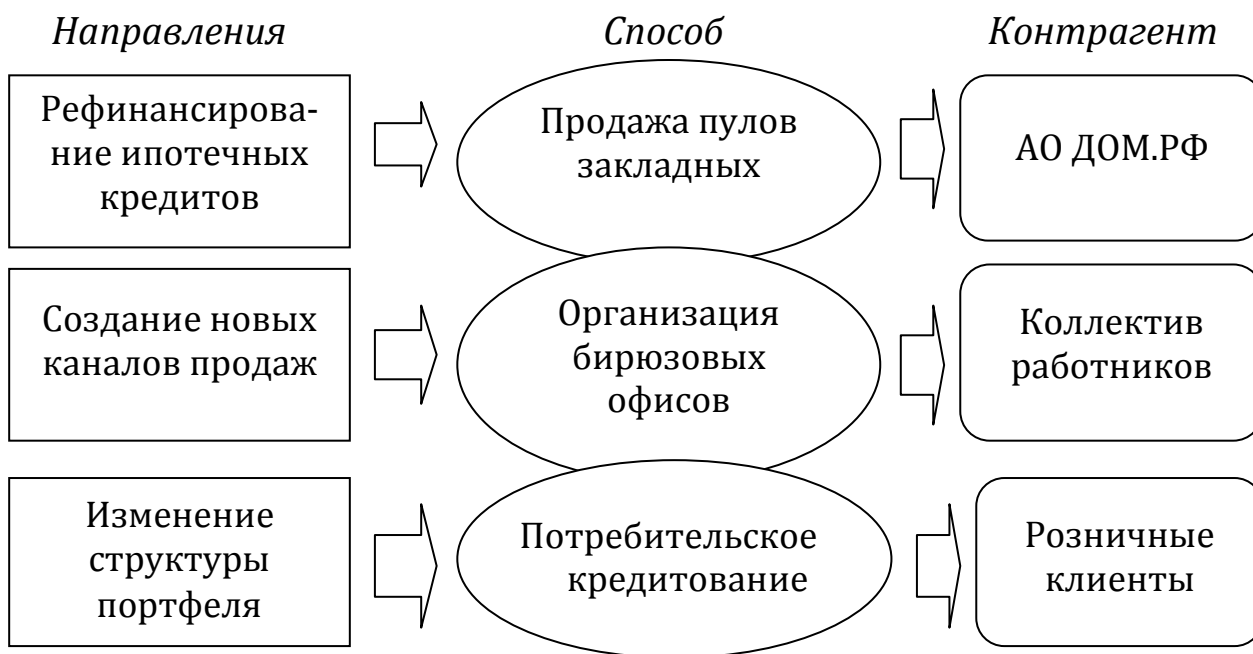
**Активы и обязательства ПАО Сбербанк  
по срокам до погашения, на 01.01.2018 г. (млрд руб.)**

<i>Показатели</i>	<i>До 1 мес.</i>	<i>1-6 мес.</i>	<i>6-12 мес.</i>	<i>1-3 лет</i>	<i>Свыше 3 лет</i>
Активы	5 587,0	1 978,4	2 240,9	4 937,9	7 862,7
Обязательства	7 817,1	5 947,3	1 710,2	2 893,8	1 361,9
Чистый разрыв ликвидности	-2 230,1	-3 968,9	530,7	2 044,1	6 500,8
Совокупный разрыв ликвидности	-1 986,5	-5 955,4	-5 424,7	-3 380,6	3 120,2

Анализ активов и пассивов по срокам востребования показывает значительный отрицательный разрыв (дефицит) ликвидности по группам до полугода.

Только начиная с группы «6-12 месяцев» наблюдается незначительное превышение активов над обязательствами, однако совокупный разрыв ликвидности исчезает только по активам и пассивам свыше 3 лет. Все это означает накопление рисков ликвидности, которые ПАО Сбербанк, являясь крупнейшей кредитной организацией банковского сектора с государственным участием, погашает в случае необходимости кредитами Банка России в рамках системы рефинансирования. Тем не менее, остается фактом неадекватность ресурсной базы и кредитного портфеля. Еще более ситуация усугубляется, если взять рамки розничного бизнеса, где удельный вес кредитов сроком более 3 лет составил более 79,8%.

В качестве одного из стратегических направлений деятельности банка на рынке розничных услуг, способствующего решению выявленной проблемы, предлагается реализовать программу, включающую рефинансирование ипотечных кредитов и дальнейшее кредитование по программе потребительских кредитов «Бирюзовый офис» (рис. 1).



*Рис. 1. Схема реализации проекта «Бирюзовый офис»*

Таким образом, речь идет фактически о частичном замещении ипотечных кредитов потребительскими, которые по своим параметрам имеют более короткий срок погашения, более высокую про-

центную ставку [8]. Предложение содержит целый комплекс мероприятий, реализуемых по следующим основным направлениям:

- рефинансирование ипотечных кредитов путем продажи залоговых;
- создание новых инновационных каналов продаж;
- реализация через новые каналы продаж кредитных продуктов с потребительскими характеристиками.

Рефинансирование ипотечных кредитов предлагается осуществить путем заключения сделки купли-продажи с АО «Агентство ипотечного жилищного кредитования» через ее дочернюю компанию ООО Ипотечный агент «Фабрика ИЦБ». В настоящее время правопреемником ОА «АИЖК» является Единый институт развития в жилищной сфере ДОМ.РФ, который реализует государственные инициативы, направленные на повышение качества и доступности жилья для граждан. Предлагаемый объем рефинансирования составляет 50 млрд рублей в месяц.

Развитие каналов продвижения розничных банковских услуг в ПАО Сбербанк определены его стратегией развития и документами Банка России, определяющими повышение доступности финансовых услуг населению, направлениями развития финансовых технологий, стратегией развития ПАО Сбербанк. Основной стратегией является развитие инновационных технологий на основе цифровизации. Кроме того, на уровне кредитной организации предлагается новый подход к организации управления подразделениями банка, получивший название «бирюзовые организации будущего».

Идея «бирюзовых офисов» опирается на модель «бирюзовой организации», предложенной Ф. Лалу [1]. Она основывается на предоставлении большей самостоятельности сотрудникам таких подразделений вплоть до самоуправления. Согласно результатам проведенных исследований, подразделения, сотрудникам которых предоставляется большая самостоятельность, показывают лучшие финансовые результаты [7]. Именно «бирюзовые офисы» должны стать дополнительными каналами продвижения банковских услуг, включая потребительские кредиты.

Для стимулирования потребительского кредитования, дополнительный объем которого за счет замещения ипотеки может составить 700 млрд рублей, важное значение имеют его параметры (см. табл. 5). Это значение обусловлено размером кредитного лимита к перераспределению структурным подразделениям по указанию головного офиса. Кредитный лимит устанавливается как в



целом по сумме кредитного портфеля, так и в разрезе кредитных продуктов.

Таблица 5

**Параметры потребительского кредита для «бирюзового офиса»**

Условия кредитования	<i>Цель</i>	Потребительские нужды
	<i>Валюта кредита</i>	Рубли
	<i>Сумма кредита</i>	От 20 000 до 2 000 000 рублей
	<i>Срок кредита</i>	От 2 месяцев до 2 лет
	<i>Ставка кредита</i>	15%
Получение и обслуживание кредита	<i>Способ предоставления кредита</i>	Единовременно в безналичном порядке путем зачисления суммы кредита в день заключения кредитного договора на счет дебетовой банковской карты
	<i>Порядок погашения кредита</i>	Ежемесячное погашение основной суммы долга и начисленных процентов на фактический остаток ссудной задолженности
	<i>Условия полного или частичного досрочного погашения кредита</i>	Осуществляется без предварительного уведомления ПАО Сбербанк на основании поданного в отделении Сбербанка заявления о досрочном погашении кредита в текущую дату, содержащего сумму и счет, с которого будет осуществляться перечисление денежных средств. Минимальная часть досрочно возвращаемого кредита не ограничена. Дата исполнения заявления о досрочном погашении кредита может приходиться на любой день (рабочий / выходной / праздничный)

Принципиальное значение имеет возможность получения, обслуживания, погашения, досрочного частичного и полного погашения как с использованием дистанционных каналов, так и непосредственно в «бирюзовом офисе».

Таким образом, за счет рефинансирования ипотечных кредитов, внедрения инновационных каналов реализации и линейки потребительских кредитов предполагается изменить продуктовую структуру кредитного портфеля следующим образом (табл. 6).

Таблица 6

**Изменение продуктовой структуры кредитного портфеля  
в результате реализации проекта «Бирюзовый офис»**

Направления кредитования	До изменения		После изменения		Изменение	
	млрд руб.	доля, %	млрд руб.	доля, %	млрд руб.	проц. пункты
Ипотечные кредиты	2 764,5	56,1	2 064,5	41,8	-700	-14,27
Потребительские кредиты	2 156,5	43,8	2 856,5	57,9	700	14,12
Автокредиты	4,8	0,1	12,3	0,2	7,50	0,15
Всего	4 925,8		4 933,3		7,50	0,00

Как показывают данные таблицы 6, доля ипотечных кредитов в розничном кредитном портфеле уменьшится с 56,1% до 41,8%, а удельный вес потребительских кредитов вырастет с 43,8% до 57,9%.

Поскольку работа «бирюзовых офисов» направлена прежде всего на удовлетворение интересов клиента с использованием более глубокого общения, с минимальной формализацией, то перераспределение кредитного лимита с ипотечных кредитов в пользу потребительского кредитования вполне обосновано. За счет этого сумма выданных ипотечных кредитов уменьшится на 700 млрд руб., а увеличить объем краткосрочных потребительских кредитов планируется как раз за счет привлечения клиентов через «цветные» офисы.

Другим важным следствием реализации предлагаемого проекта станет изменение срочной структуры кредитного портфеля за счет увеличения удельного веса ссудной задолженности со сроком погашения до 2 лет и уменьшения доли ссудной задолженности со сроком погашения более 3 лет (табл. 7).

Таблица 7

**Изменение срочной структуры кредитного портфеля  
в результате реализации проекта «Бирюзовый офис»**

Срок востребования	До изменений		После изменения		Изменение	
	млрд руб.	%	млрд руб.	%	млрд руб.	проц. пункты
Овердрафты	1,4	0,0	1,4	0,0	0	0,0
До 180 дней	509,3	10,7	709,3	14,9	200	4,2
180-360 дней	20,9	0,4	220,9	4,6	200	4,2
1-3 года	301,1	6,3	601,1	12,6	300	6,3
Свыше 3 лет	3932,4	82,5	3232,4	67,8	-700	-14,7

Как показывает таблица 7, наиболее заметные изменения произойдут в сегменте кредитов со сроком погашения свыше 3 лет (доля уменьшится на 14,7 процентных пунктов) и в сегменте со сроком погашения от 1 до 3 лет (их доля вырастет на 6,3 процентных пункта).

В пользу частичного замещения ипотечного кредитного портфеля говорит и тот факт, что, по оценкам специалистов, высокие темпы роста ипотеки в 2017-2018 гг. создают угрозу перекредитованности и перегрева рынка ипотеки. Действия регулятора по введению повышенных коэффициентов риска для кредитов с первоначальным взносом 10-20% также направлены на «охлаждение» рынка ипотеки, поэтому предложенное стратегическое направление деятельности банка представляется достаточно уместным с точки зрения соответствия ближайшим тенденциям развития экономики.

### **Литература**

1. Алашеева Р.В. Современные трансформации персональной идентичности в сфере труда: «бирюзовая парадигма» (Ф. Лалу) // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2018. Т. 7. № 6А. С. 45-57.

2. Баранова В. В., Дроздова Н. О. Современная трансформация банковской системы и ее влияние на финансирование экономики // Вестник Международного института рынка. 2019. № 1. С. 15-21.

3. Горбунова О. А., Воробьева А. Ю. Розничный бизнес в российской банковской системе // Актуальные научные исследования в современном мире. 2018. № 12-5 (44). С. 29-35.

4. Добролежа Е. В., Соколов С. В. Что же мешает развиваться отечественному ипотечному жилищному кредитованию в современных условиях? // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2018. Т. 14. № 1-2 (7). С. 125-128.

5. Кравченко О. В., Горбунова О. А. Стратегия снижения затрат в коммерческом банке // Вестник Самарского муниципального института управления. 2018. № 2. С. 58-66.

6. Медведев П. А. Макроэкономический эффект потребительского кредитования // Деньги и кредит. № 1. 2015. С. 13-14.

7. Сбербанк и бирюзовые организации будущего. URL: <https://creditsbervbanke.ru/news/sberbank-i-biryuzovye-organizatsii-budushhego>.

8. Яворская Н. М. Жилищное ипотечное кредитование как составная часть потребительского кредитования // Мировая наука. 2018. № 11 (20). С. 350-354.

9. Официальный сайт ПАО Сбербанк. URL: <https://www.sberbank.ru>.

*Статья поступила в редакцию 01.03.19 г.*

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета канд. экон. наук, доцентом Е. С. Поротькиным*