

На правах рукописи

Саакова Юлия Валерьевна

**Совершенствование кредитной политики банков
в области потребительского кредитования**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2015

Работа выполнена в АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»

- Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор
Ахметов Лерик Ахметович
- Официальные оппоненты:** **Криворучко Светлана Витальевна**
доктор экономических наук, доцент,
ФГОБУ ВО «Финансовый
университет при Правительстве
Российской Федерации»,
Центр денежно-кредитной политики,
директор
- Агрба Джемал Вахтангович**
кандидат экономических наук,
Представительство компании
с ограниченной ответственностью
Master Card Europe SA,
Ассоциированный вице-президент
- Ведущая организация:** **Санкт-Петербургский государственный
экономический университет
(СПбГЭУ)**

Защита диссертации состоится 6 октября 2015 г. в 16.00 час. на заседании диссертационного совета Д 521.007.01 при АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» по адресу: 105005, г. Москва, ул. Радио, дом 14.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте АНО ВПО «Российской академии предпринимательства»: www.rusacad.ru.

Автореферат разослан «___» _____ 2015 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор экономических наук, доцент

О. Б. Репкина

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В последние годы наша страна переживает состояние экономического кризиса, оказывающего огромное влияние на реальный сектор экономики, население и бизнес, что влечет за собой падение спроса на товары и услуги, снижение платежеспособности и кредитной активности населения на финансовом и банковском рынке.

С увеличением долговой нагрузки на население и предприятия в 2014 году произошло снижение роста доходов населения более чем в два раза – с 12,2% до 6,9% ¹. В структуре необеспеченного потребительского кредитования существенно возросла доля закредитованности заемщиков. По данным Национального бюро кредитных историй (НБКИ), 26% дохода заемщиков физических лиц уходит на оплату текущих потребительских кредитов. Около 10% клиентов, чей доход не превышает 13 000 рублей, отдают примерно 33% своей заработной платы в счет погашения кредитов ².

Кредитование населения осуществляется в основном банками с государственным участием, в кредитном портфеле которых сосредоточено более 50% от совокупной доли активов банковской системы РФ, где 48% составляют нецелевые потребительские кредиты наличными, 28% приходится на ипотечные кредиты, 10% – на автокредиты, 11% – на кредитные карты и только 3% составляют необеспеченные кредиты (POS-кредиты) ³. Увеличение спроса на потребительские кредиты в последние годы обусловлено повышением доступности кредитования, высокой конкуренцией среди банков на фоне наращивания клиентской базы.

В процессе ужесточения денежно-кредитной политики и роста стоимости кредитных ресурсов для населения потребительский кредит перестал выполнять функцию стимулирования роста товарного рынка и способствовать решению социально-экономических задач в стране.

Последствием недостаточно продуманной стратегии развития потребительского кредитования стало резкое ухудшение финансового положения и

¹ Распределение населения России по размеру среднедушевых доходов (в % к итогу) [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/].

² <http://www.nbki.ru/> [Официальный сайт Национального бюро кредитных историй].

³ Розничные банковские продукты // Обзор российской и мировой экономики, АРБ. – 2014.

снижение платежеспособности заемщиков, прежде всего, на периферии; ужесточение банками требований к клиентам; рост числа недобросовестных финансовых посредников, целью которых является рост кредитного портфеля в отсутствие адекватной оценки рисков и пр.

Для большинства отечественных кредитных организаций остается нерешенной проблема клиенто-ориентированной стратегии развития, что снижает их конкурентоспособность в сравнении с отечественными крупными банками с государственным участием и зарубежными банками. В борьбе за массового клиента банки уделяют недостаточно внимания развитию собственных технологий кредитования и созданию новых кросс-продуктов, отвечающих реальным потребностям населения. Практическое решение данных проблем предопределило актуальность и важность диссертационного исследования как на уровне общетеоретических, так и на уровне практических подходов.

Степень разработанности научной проблемы. Теоретические и прикладные проблемы развития потребительского кредитования в современных экономических условиях были исследованы в работах отечественных авторов, таких как: Александров А.В., Ахметов Л.А., Викулин А.Ю., Жуков Е.Ф., Казимагомедов А.А., Ковалева Т.М., Коробова Г.Г., Лаврушин О.И., Русавская А.В., Тютюнник А.В. и др.

Среди зарубежных авторов, работы которых посвящены вопросам совершенствования кредитной политики банков с учетом определения роли инфраструктуры кросс-продаж, следует выделить: Адамса В., Бергера А., Джонсона Р., Миллера Н., Нетцера О., Смита Б., Штайна Дж., Эдельберга В., Эйнава Л. и др.

Однако научно-теоретических исследований, посвященных вопросам развития инфраструктуры кросс-продаж в сегменте потребительского кредитования, недостаточно.

В банковской практике мало реализованных комплексных работ, посвященных созданию социально ориентированных моделей продаж для разработки индивидуальных кредитных продуктов, соответствующих требованиям клиентов, являющихся мощными действенными факторами совершен-

ствования банковских технологий и повышения конкурентоспособности банков на рынке. К числу недостаточно проработанных следует отнести, прежде всего, не решенные проблемы в области потребительского кредитования как социально ориентированного банковского продукта.

Перечень указанных проблем обуславливает необходимость развития современной системы потребительского кредитования в деятельности национальных банков.

Целью диссертационного исследования является совершенствование потребительского кредитования банками в рамках научно-теоретических и практических подходов формирования новой инфраструктуры кросс-продаж на основе инновационных технологий ведения банковской деятельности.

Для реализации поставленных в диссертации целей были решены следующие задачи:

- уточнить содержание потребительского кредита и дать обоснование его значимости в современной банковской системе;
- показать место кросс-продаж в инфраструктуре потребительского кредитования;
- обосновать особенности формирования и развития потребительского кредитования в России;
- определить основные направления формирования новых потребительских кредитных продуктов в условиях развития социально ориентированной модели банковской деятельности;
- разработать предложения и рекомендации по совершенствованию потребительского кредитования на основе использования технологии кросс-продаж;
- обосновать создание единого канала кросс-продаж в сегменте потребительского кредитования для снижения операционных издержек банков и определить возможности его практического внедрения;
- сформулировать основные направления развития клиентоориентированной стратегии потребительского кредитования.

Объектом исследования являются формирование и реализация кредитной политики банков, отвечающей требованиям рынка, способствующей

повышению качества потребительского кредитования в России и его развитию.

Предметом исследования являются денежно-кредитные отношения потребительского кредитования, соответствующие потребностям населения в решении собственных социально-экономических проблем.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования явились научные работы отечественных и зарубежных ученых, направленные на решение проблем совершенствования кредитной политики банков для успешной реализации существующих задач развития потребительского кредитования в России. Также в качестве основы исследования были использованы научные и прикладные труды и разработки отечественных и зарубежных ученых и специалистов по совершенствованию практики кросс-продаж, возможности автоматизировать часть управленческих задач и контроль за их выполнением в малых и средних банках для оптимизации существующих бизнес-процессов и минимизации издержек.

Методологической основой работы послужили такие методы анализа, как ситуационный, статистический, экономический, финансовый, общенаучные основы системного подхода.

Информационной базой диссертационного исследования являются методы качественного и количественного анализа с использованием данных государственных и отраслевых статистических органов (Росстат), Банка России, Министерств финансов и экономического развития РФ, других министерств и ведомств Российской Федерации, ресурсов сети Интернет, материалов обследований консалтинговых и коллекторских компаний, данных, полученных автором в ходе собственных прикладных исследований.

При работе над диссертацией автор обобщил и систематизировал теоретические и прикладные положения по совершенствованию кредитной политики банков и их инфраструктурных составляющих.

Соответствие темы и содержания диссертационного исследования паспорту специальности ВАК Минобрнауки РФ. Работа выполнена в соответствии с паспортом специальности ВАК 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит»: п. 10.1. «Формирование банковской системы и ее ин-

фраструктуры в условиях рыночной экономики», п. 10.18. «Проблемы адекватности становления и развития банковской системы РФ», п. 10.22. «Новые банковские продукты: виды, технология создания, способы внедрения».

Научная новизна диссертационной работы заключается в обосновании методических рекомендаций и практических предложений по совершенствованию потребительского кредитования, в развитии и систематизации процесса кросс-продаж на основе использования социального и клиенто-ориентированных подходов.

Основные научные и прикладные результаты, полученные в ходе диссертационного исследования:

1. Уточнено понятие потребительского кредита как системы потребительского кредитования, оказываемого на платной (коммерческой) и безвозмездной основе, с ограничением суммы кредита, что повышает социальную значимость этого вида кредитования и предполагает иную трактовку этого понятия в отечественном банковском законодательстве.

2. Установлено, что массовое использование технологии кросс-продаж позволяет: снизить расходы на предварительную оценку финансового положения заемщика; при реализации двух кредитных продуктов повысить рентабельность продаж, удовлетворить дополнительные потребности клиента; повысить качество и доступность кредитных продуктов наряду со снижением величины процентных ставок; систематизировать новые факторы, характеризующие кредитную историю заемщика, в рамках обслуживания долга; формировать инновации в финансовой сфере.

3. Показано современное состояние потребительского кредитования в России. Особенностью потребительского кредитования в России является снижение функции по стимулированию спроса на товары и услуги. Объединение ключевых факторов, влияющих на этот процесс, позволило раскрыть особенности потребительского кредитования в России: резкое увеличение численности заемщиков после кризиса 2009 года; ухудшение финансового положения заемщиков и снижение уровня их доходов / потери доходов в большей степени на периферии; рост числа недобросовестных финансовых посредников. В связи с этим определена необходимость стимулирования пе-

рехода отечественных банков от модели, ориентированной на продукт, к социально ориентированной модели банковского бизнеса, отвечающей массовым запросам и интересам клиентов.

4. Показано, что основой социально ориентированной модели стратегического развития банковской системы является повышение заинтересованности всех сторон, участвующих в банковском бизнесе, в предоставлении и получении качественных кредитных продуктов/услуг, в принятии банком на себя социальных обязательств перед обществом, выстраивании новой деятельности в области потребительского кредитования.

Доказано, что практическая реализация этого подхода предполагает стандартизацию кредитной политики банка в части разработки новых кредитных кросс-продуктов (продуктов двойного назначения), отвечающих потребностям населения в решении актуальных социальных проблем.

5. Исследованы особенности зарубежной практики потребительского кредитования на основе использования технологии кросс-продаж, определяющие необходимость ее адаптации к отечественной практике в части: расширения ассортимента продуктов путем построения модели кросс-продаж, формирования индивидуальных решений для отдельных клиентских сегментов, реализации процесса постоянного развития и совершенствования кросс-продуктов, создания новых кредитных продуктов и дополнительного сервиса на основе изучения потребностей и пожеланий клиентов.

Применение рассматриваемой практики способствует созданию мультипродуктового предложения для потенциального клиента, обеспечивает комплексное совершенствование кредитной политики банков в целях обеспечения кредитами отдельных социальных групп заемщиков.

6. Обосновано, что на базе единого канала кросс-продаж осуществляется интеграция операционных стратегий (персональный риск-менеджмент, комплексная интеграция кредитного процесса, снижение конфликта интересов ключевого менеджмента) с целью развития розничного кредитования. Его практическое внедрение позволяет: проводить своевременное тестирование спроса на розничный продукт через изучение потребности потенциального клиента, получить возможность внедрения CRM-технологий; реализо-

вать полную автоматизацию кредитного процесса – от момента подачи заявки на кредит до момента выдачи потребительского кредита физическому лицу; развивать мобильный банкинг и интернет-банкинг с полностью обновленным пользовательским интерфейсом и значительно переработанной и расширенной функциональностью; увеличить долю потребительского кредитования в структуре кредитного портфеля банка.

7. Разработаны направления клиенто-ориентированной стратегии банка и ее модель с учетом потребительского кредитования. В отличие от традиционных, разработанные и предлагаемые стратегия и модель позволяют: провести анализ существующих барьеров для эффективной реализации кросс-продаж при потребительском кредитовании; проанализировать изменения в существующей системе мотивации персонала; провести дополнительный аудит оценки охвата клиентского сегмента с использованием этих данных для расширенной клиентской аналитики (CRM-технологии в кредитном портфеле); разработать программу диверсификации клиентской базы в сегменте потребительского кредитования; формализовать бизнес-правила для повышения рентабельности продаж и операционной эффективности потребительских кредитов; сформировать исходный индекс удовлетворенности клиентов для определения параметров оценки возможных искажений и обобщения особенностей для каждого клиентского сегмента.

Определены направления эффективности внедрения стратегии потребительского кредитования.

Теоретическая значимость работы определяется разработкой теоретико-методологических положений, развития отечественной практики потребительского кредитования в РФ.

Выводы, предложения и рекомендации исследования могут быть применены регулятивными и надзорными органами при решении задач оптимизации кредитной политики банков в целях повышения их конкурентоспособности.

Материалы диссертационного исследования будут полезными для преподавания в высших учебных заведениях таких дисциплин, как: «Кредитная политика в банке», «Потребительское кредитование в России и в зарубежной

практике», «Особенности создания кросс-продуктов в практике потребительского кредитования» и др.

Практическое значение диссертации заключается в том, что результаты и выводы, полученные в ходе исследования, могут быть использованы: при разработке концептуальных предложений по расширению и укрупнению объектов потребительского кредитования; при переходе от компенсационного кредитования к авансированию затрат, от единичных кредитных продуктов к возобновляемым и комплексным, к обслуживанию потребительскими кредитами все большей части населения; при упрощении техники кредитования. На практике этого можно достичь на основе тесных долгосрочных взаимоотношений и взаимодействия банков с клиентами, знания банками специфики кредитования и заемщиков в соответствии с их социально-экономическими потребностями.

Результаты, предложения и выводы диссертационного исследования применяются в АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» в преподавании профильных дисциплин кафедрой «Финансы, кредит и страхование».

Апробация и внедрение результатов исследования. Научные и практические выводы, результаты и рекомендации, изложенные в диссертации, обсуждались и были поддержаны на научно-практических конференциях, семинарах, проводимых АНО ВПО «Российская академия предпринимательства», а также прошли апробацию и были внедрены в практическую деятельность подразделений ОАО «Уралсиб», ОАО «Сбербанк» и АО «Банк Финсервис», что подтверждено соответствующими актами о внедрении.

Публикации результатов исследования. По теме диссертации автором опубликовано 8 научных работ общим объемом 2,8 п.л., из них 6 статей общим объемом 2,3 п.л. – в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ.

Структура диссертационного исследования определена целью, задачами и логикой изложения работы. Диссертация включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы, иллюстрирована таблицами и рисунками.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы, цели, задачи, объект и предмет диссертационного исследования, степень разработанности в отечественной и зарубежной литературе, научная новизна, теоретическая и практическая ценность, приведены области апробации и внедрения результатов и выводов диссертационной работы.

1. Уточнено понятие и роль потребительского кредитования в современной банковской системе.

Неотъемлемую часть современной банковской системы во всем мире составляет потребительское кредитование населения. Особенностью данного продукта является удовлетворение реальных потребностей населения в кредитных ресурсах. Вместе с тем однозначного определения научно-теоретической сущности потребительского кредита к настоящему времени не сложилось ни у теоретиков банковского дела, ни у практиков по причине различного понимания его целевых ориентиров, социально-экономической значимости и роли в экономике. В широком смысле потребительское кредитование можно определить как разновидность кредитов и займов, предоставляемых в личных целях, более узкий подход позволяет формализовать его только с точки зрения не обеспеченных залогом ссуд.

В исследовании определено, что базовым признаком рассматриваемого понятия может служить цель предоставления кредита, а косвенным – размер суммы на его фактическое использование. На основании этого убедительной выглядит аргументация отечественных и зарубежных авторов, разделяющих узкий подход к определению научно-теоретической сущности потребительского кредита (рис.1).

Принимая во внимание убедительность той или иной классификации, диссертант считает, что современное российское законодательство не дает полного определения социально-экономического значения потребительского кредита. Согласно трактовке, регламентированной в Федеральном законе ⁴, потребительский кредит (заем) – денежные средства, предоставленные кредитором заемщику на основании кредитного договора, в том числе с исполь-

⁴ Прим. автора. Данная трактовка приводится в тексте Федерального Закона от 21.12.2013 № 353-ФЗ.

зованием электронных средств платежа, в целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

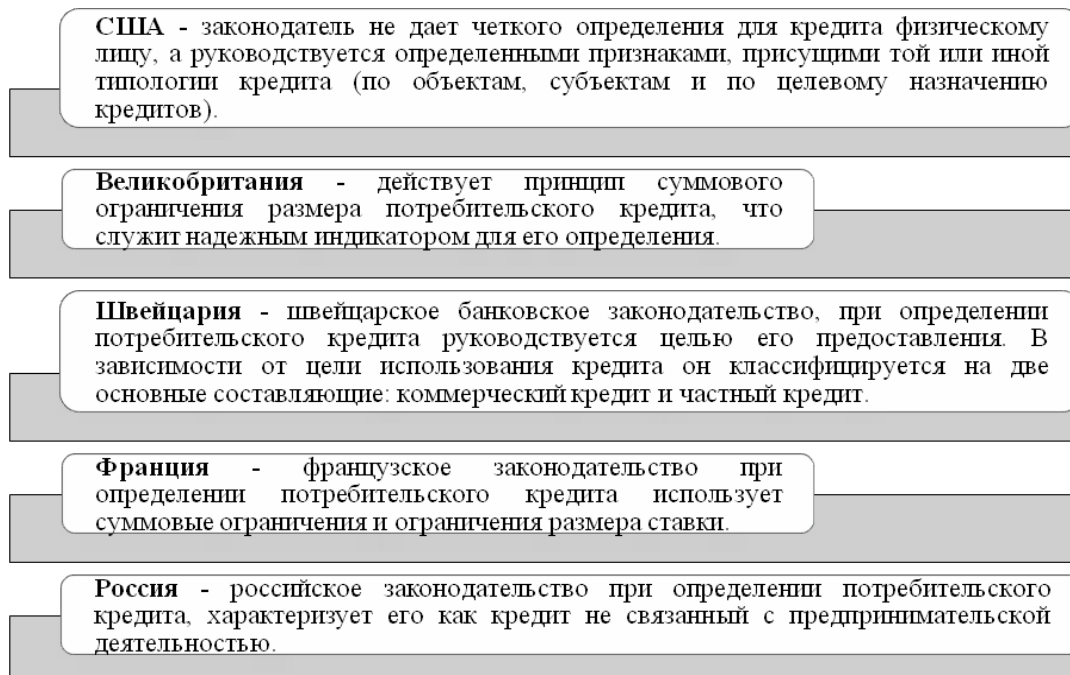


Рис. 1. Классификация признаков потребительского кредита
[составлено автором]

С позиции диссертанта, под потребительским кредитом необходимо понимать не только кредитные сделки, но и любые займы, полученные через иных финансовых посредников (ломбарды, потребительские кредитные кооперативы, общества взаимного кредита, платежные и расчетные системы), носящие социально значимый характер (в т.ч. предоставляемые на беззалоговой основе). В то же время не всякий вид финансовой деятельности, в основе которого лежит возможность предоставления денежных средств на личные (потребительские) нужды, может служить основанием для отнесения его к видовой классификации потребительского кредита. Несмотря на очевидность признака целевого использования, признак ограничения по сумме кредита представляется наиболее результативным, его применение позволяет выделить кредит в отдельную видовую классификацию как социально значимую категорию кредита для населения и частного бизнеса.

В связи с чем в исследовании уточнено понятие потребительского кредитования как вида социально значимой финансовой услуги, оказываемой на платной (коммерческой) и безвозмездной основе, что определяет возмож-

ность его иной трактовки в отечественном банковском законодательстве – в единстве оценки присущих ему рисков.

2. Раскрыто значение кросс-продаж в инфраструктуре потребительского кредитования.

Увеличение стоимости кредитного продукта ввиду наличия рисков связано в первую очередь с необходимостью повышения рентабельности. Выходом из сложившейся ситуации является возможность использования кросс-продаж за счет одновременного предложения нескольких кредитных продуктов, что увеличивает рентабельность банковского бизнеса в сегменте потребительского кредитования. Массовое использование технологии кросс-продаж отчасти было инспирировано банками в ответ на необходимость повышения собственной конкурентоспособности на рынке.

Однако, помимо макроэкономических причин, являющихся предпосылкой для внедрения кросс-продаж, существуют и другие причины, обусловленные необходимостью снижения кредитного риска при повторном обращении клиента за кредитным продуктом. Использование кросс-продаж позволяет, во-первых, снизить расходы на предварительную оценку финансового положения заемщика; во-вторых, повысить рентабельность продаж, а значит, удовлетворить дополнительные потребности клиента; в-третьих, систематизировать новые факторы, характеризующие кредитную историю заемщика в рамках обслуживания долга.

Получение дополнительной информации о заемщике позволяет лучше оценить его кредитоспособность, поскольку:

- история платежей является очень серьезным фактором риска, информирующим о поведении и платежной дисциплине заемщика, его готовности к выполнению обязательств по другим кредитам;
- раскрытая информация о размере установленного ранее кредитного лимита дает надежное представление о подверженности заемщика кредитному риску;
- используемый более активно вид кредита позволяет судить о склонности клиента к риску и предпочтении в используемых банковских продуктах или услугах;

- время использования расчетного и других счетов, открытых в банке, позволяет судить о наличии долгосрочных отношений с банком, что значительно снижает потенциальные риски;

- количество используемых продуктов с учетом анализа возможных кредиторов (провайдеров финансовых услуг) является надежным индикатором риска для конкретного клиента или заемщика.

Таким образом, основные преимущества кросс-продаж заключаются в возможности оптимизации конкурентной банковской среды, что, в свою очередь, приводит к повышению качества продукта и снижению процентных ставок; в условиях конкурентной борьбы за клиента повышается качество оценки потенциального риска, имеющего существенное значение для ценообразования продукта; повышается доступность кредитных ресурсов для разных категорий клиентов; формируются инновации в финансовой сфере, что влияет на развитие рынка и экономики в целом.

3. Обоснованы особенности развития потребительского кредитования в России.

Ограниченная глубина отечественного финансового рынка в условиях низкой транспарентности кредитно-финансовых институтов не позволяет полноценно развивать инфраструктуру потребительского кредитования, которое, в свою очередь, перестало стимулировать спрос и оказывать поддержку отечественной экономике. Причиной снижения функции по стимулированию спроса на товары и услуги является нарушение оборота кредитных средств, которые переходят из банка в банк, минуя товарный рынок.

По итогам экономического кризиса 2008–2009 гг. можно констатировать, что произошло резкое увеличение численности заемщиков, связанное с обострением конкурентной борьбы за клиента в отечественном банковском секторе, что в конечном итоге привело к повышению кредитной нагрузки на добросовестных клиентов, а также привлечению новых, более рискованных, групп заёмщиков, ранее включенных в сегмент «неплатежеспособные». Рост просроченной задолженности в совокупном кредитном портфеле пришелся на 2010–2012 годы, увеличившись более чем в 3 раза – со 182 до 723 млрд. рублей ⁵.

⁵ <http://www.collector.ru/> [Официальный сайт Первое коллекторское бюро].

Отдельной проблемой является резкое снижение платежеспособности населения России в условиях чрезмерной долговой нагрузки – большая часть взятых россиянами кредитов уходит на погашение прежних.

На фоне увеличения количества потребительских кредитов растет доля ссуд, не погашенных в установленный срок, за период с января по сентябрь 2014 года увеличившаяся с 14,6% до 16,8% ⁶. Наряду с ростом просроченной задолженности увеличивается доля закредитованности заемщиков. Только за первые пять месяцев 2014 года банками было выдано кредитов физическим лицам на общую сумму 3,5 трлн. рублей, что способствовало увеличению общей задолженности на 342,5 млрд. рублей, это означает, что 84% полученных населением средств пошло на погашение предыдущих долгов, а без учета ипотеки – 92%. Эксперты банковского сектора отмечают тревожную статистику по увеличению количества взятых кредитов на одного заемщика, которое, по состоянию на конец 2014 года, составило в среднем 2–3 кредита, а максимальное количество кредитов – 17 ⁷. По данным Национального бюро кредитных историй (НБКИ) ⁸, ежемесячно заемщики тратят 26% своего дохода на оплату кредитов.

С позиции диссертанта, усугублению проблемы высокой закредитованности населения способствует фактор низкой финансовой грамотности населения на фоне увеличивающегося предложения кредитных продуктов со стороны банков и микрофинансовых организаций. Обобщение результатов опроса, проведенного НАФИ ⁹, систематизирующего отношение к финансовой грамотности среди российских заемщиков в 2008 и 2014 гг., позволило установить, что за последние пять лет уровень финансовой грамотности российских заемщиков существенно вырос. Вместе с тем глубина данного исследования заключается еще и в анализе региональных различий заемщиков – чем ближе к центру России, тем выше уровень финансовой грамотности.

⁶ Предоставленные физическим лицам ссуды, по которым срок платежа наступил в отчетном периоде, включая непогашенные в установленный договором срок (млн. руб.) [<http://www.cbr.ru/credit/>].

⁷ <http://www.collector.ru/> [Официальный сайт Первое коллекторское бюро].

⁸ <http://www.nbki.ru/> [Официальный сайт Национального бюро кредитных историй].

⁹ Результаты инициативного всероссийского опроса НАФИ, проведенного в ноябре 2014 г. [<http://nacfin.ru/finansovaya-gramotnost/>].

Диссертант исходит из того, что решение проблем развития рынка потребительского кредитования в России необходимо проводить в условиях изменения модели банковского бизнеса и ее постепенного перехода от продукто-ориентированной к социально ориентированной модели, отвечающей массовому запросу клиентов.

4. Определено значение социально ориентированного подхода для принятия банком стратегических и тактических решений по развитию розничного банковского бизнеса.

Исследование практики развития розничного банковского бизнеса в сегменте потребительского кредитования позволило установить, что использование социально ориентированной модели продаж, основанной на разработке индивидуального продукта для клиента, обеспечивает процесс совершенствования банковских технологий и одновременно делает его конкурентоспособным.

В основе социально ориентированной модели продаж лежит процесс принятия банком стратегических и тактических решений по развитию бизнеса и учету интересов всех заинтересованных сторон, согласно которому, помимо того, что банк предоставляет качественный кредитный продукт/услугу клиенту, он добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом (рис. 2).

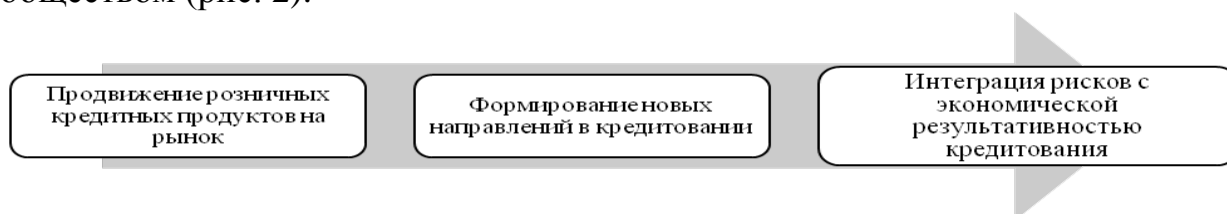


Рис. 2. Схема функционирования социально ориентированной модели продаж в розничном банковском бизнесе [составлено автором]

Использование данной модели позволяет формализовать применение социально ориентированного подхода в кредитной политике банка, что дает возможность разработать новые кредитные кросс-продукты (продукты двойного назначения), отвечающие потребностям населения в решении актуальных социальных проблем. Практическая реализация рассматриваемого подхода требует разработки новых направлений в части: взаимодействия с внутренней средой, взаимодействия с внешней средой, взаимодействия с социальной средой, соблюдения национальных приоритетов развития экономики.

В России только несколько наиболее крупных банков с государственным участием, в том числе Сбербанк, ВТБ, и их дочерние структуры предлагают кросс-продукты клиентам с использованием социально ориентированного подхода, что не только определяет необходимость модернизации бизнес-процессов в банке, но и предоставляет возможность для создания новых технологий и социально ориентированных продуктовых предложений на рынке.

5. Рассмотрены особенности зарубежной практики потребительского кредитования на основе использования технологии кросс-продаж с разработкой предложений и рекомендаций для отечественной банковской системы.

Изучение особенностей зарубежной практики потребительского кредитования на основе использования технологии кросс-продаж позволило выделить основные направления в кредитной политике банка, требующие совершенствования: повышение качества продукта (создание единого информационного пространства «вокруг клиента»), знание конкурентов, экономичность ресурсов (усилий и рабочего времени), накопление знаний («копилка» знаний и отчетов), снижение затрат на администрирование.

Наиболее распространенной ошибкой банковских менеджеров при формировании продуктового ряда является поверхностная оценка таких важных характеристик, как профиль риска, специфика деятельности клиентов, модели поведения клиентов, демографические особенности, стадия жизненного цикла компании, образовательный уровень, приоритетные информационные каналы, вовлеченность в бизнес-сообщества и др. Диссертант исходит из того, что массовое внедрение кросс-продуктов в отечественной банковской системе предполагает адаптацию зарубежной практики кросс-продаж потребительского кредитования в части удовлетворения потребностей в полноценном финансовом сервисе клиентов, что позволяет им чувствовать собственную ценность.

Соблюдение данного условия определяет: необходимость расширения ассортимента продуктовой линейки кросс-продаж кредитных продуктов; формирование пакета индивидуальных предложений для отдельных клиентских сегментов, соответствующего конкретным потребностям клиентов, а не общие кредитные предложения для всего сектора; выстраивание процесса непрерывного совершенствования кросс-продуктов, предопределяющего вы-

вод на рынок инновационных кредитных продуктов с целью заполнения рыночных пробелов; внедрение методологии по разработке, тестированию и выводу прибыльных кредитных продуктов на рынок с минимальным риском.

Обосновано, что предлагаемая адаптация практики потребительского кредитования будет способствовать созданию мультипродуктового предложения для потенциального клиента, комплексному совершенствованию кредитной политики банков в целях обеспечения кредитами отдельных социальных групп заемщиков и предоставления широких возможностей для географического расширения бизнеса банков.

Систематизированы основные направления для внедрения кросс-продаж в массовом сегменте банков: популяризация различных форм взаимодействия финансовых посредников и клиентов; интеграция различных информационных каналов с социальными сетями и видеохостингами с целью расширения уже существующей клиентской базы и привлечения интернет-аудитории; изучение социальных потребностей клиента, что обеспечивает последующее тиражирование кросс-продуктов и нового вида сервисных услуг; расширение собственной линейки кредитных продуктов в сегменте потребительского кредитования; изучение портрета клиента, что дает возможность расширить представление банка о его текущих потребностях на основе использования CRM-технологий¹⁰ в рамках единого канала кросс-продаж.

6. На основе анализа зарубежной практики обосновано значение единого канала кросс-продаж в сегменте потребительского кредитования для снижения операционных издержек банка.

В исследовании определено, что в основе единого канала кросс-продаж лежит интеграция операционных стратегий развития розничного кредитования посредством повышения качества централизованных коммуникаций с клиентами и развития новых технологий в работе с розничными кредитными продуктами в целях достижения мультипликационного эффекта в масштабах банковского бизнеса (рис. 3).

В работе определены институциональные препятствия, способные снизить возможности кредитных организаций при реализации операционных стратегий банковского бизнеса, ориентированных на клиента.

¹⁰ Прим. автора. CRM-технологии – система управления взаимоотношениями с клиентами.



Рис. 3. Операционная стратегия для внедрения единого канала кросс-продаж розничных кредитных продуктов [авторская разработка]

Персональный риск менеджмента. Традиционно ключевые решения в вопросах по смене стратегии развития банковского бизнеса и формированию новых кросс-продуктов принимает ключевой менеджмент банка или финансовой организации, таким образом, беря на себя персональные обязательства по обеспечению операционной прибыли. При запуске новый кредитный продукт проходит так называемый период «карантина», когда его апробация сопровождается тестированием в течение определенного промежутка времени, по результатам которого принимается решение о его массовом запуске на рынок.

Комплексная интеграция бизнеса – консолидация технологических платформ для реализации новой линейки кредитных продуктов является сложным процессом, в некоторых случаях даже не реализуемым в рамках установленных сроков. Чем больше бизнес-единиц задействовано в данном процессе, тем выше сложность всего проекта и, соответственно, риски от его конечной реализации. Разработка и дальнейшее проектирование продукта требует изменения технологических процессов, форм и технологий построения бизнеса, что определяет организационные изменения в работе кредитной или микрофинансовой организаций.

За такими изменениями стоит диверсификация штатного расписания, изменение ключевых направлений в руководстве бизнесом, дополнительные расходы, не заложенные в текущий бюджет и пр. Ввиду большого количества изменений, сопровождающих разработку нового кредитного продукта в рамках его технологической интеграции, некоторые бизнес-подразделения могут потерять часть контрольных функций над процессом преобразования классического продукта в кросс- или мультипродукт, ориентированный на потребности клиента.

Рассмотрим некоторые из них.

Снижение конфликта интересов в системе ключевого менеджмента. Любые инвестиции в развитие и модернизацию продуктовой линейки неизбежно сопровождаются распределением затрат, учтенных предварительно на

уровне отдельного бизнес-направления, что значительно повышает эффективность работы и размер операционной прибыли (например, общий андеррайтинг и маркетинговые процессы для кредитных карт, автокредитов и кредитов на строительство жилья). Вместе с тем, с позиции диссертанта, аллокация затрат на смежные подразделения, безусловно, необходима, однако стимулы для ее реализации должны быть направлены на развитие конкретного кредитного продукта, а не всего бизнеса в целом. Именно экономия на масштабе обеспечивает снижение конфликта интересов между различными бизнес-направлениями, курирующими тот или иной кредитный продукт.

В исследовании обоснованы мероприятия для практического внедрения единого канала кросс-продаж в условиях повышения качества централизованных коммуникаций с клиентами и развития новых технологий кросс-продаж розничных кредитных продуктов. Они состоят из: тестирования спроса на розничный продукт через изучение адресных предложений, через рассылку клиентам и доставку по различным каналам коммуникаций, сеть платежных терминалов и банкоматов, мобильный банк и интернет-банк; изучения потребностей клиента для формирования портрета потенциального клиента и внедрение CRM-технологий; полной автоматизации кредитного процесса – от момента подачи заявки на кредит до момента выдачи потребительского кредита физическому лицу; развития мобильного банкинга на всех основных типах мобильных ОС; внедрения новой версии интернет-банка с полностью обновленным пользовательским интерфейсом и значительно переработанной и расширенной функциональностью; увеличения доли потребительского кредитования в структуре кредитного портфеля банка.

7. Разработаны основы построения клиенто-ориентированной стратегии банка в сегменте потребительского кредитования и определены предполагаемые эффекты от ее внедрения.

Отличительными особенностями построения бизнеса в потребительском кредитовании зарубежных банков являются: наличие клиенто-ориентированной стратегии развития бизнеса, практически полная дезинте-

грация посреднических функций с учетом специфики использования аутсорсинга, индустриализация банковского инструментария на основе создания финансовых супермаркетов и дезинтеграция банковского «производства», наличие специализации в организационно-функциональной деятельности, развитие информационных и коммуникационных технологий ведения розничного банковского бизнеса.

Традиционная структура модели, интегрирующей потребности клиента, имеет несколько вариантов. Первый вариант – клиенты получают продукт, который может предложить банк в существующих условиях деятельности. Второй вариант – клиенты получают тот продукт, который соответствует их потребностям и пожеланиям.

На основе традиционной модели в ходе исследования разработана база для построения клиенто-ориентированной модели, интегрирующей потребности клиента (рис. 4), с учетом чего ее структура была дополнена следующими функциональными задачами: формирование новой организационной структуры, соответствующей потребностям клиента с учетом новой системы мотивации сотрудников; анализ и адаптация внутренних бизнес-процессов к потребностям клиента; изучение его поведенческих драйверов и повышение рентабельности продаж; адаптация опыта построения клиенто-ориентированной стратегии зарубежных банков и крупнейших отечественных банков.

В отличие от традиционной модели, основные признаки внедрения клиенто-ориентированной стратегии в структуре потребительского кредитования включают в себя следующие составляющие:

- Маркетинговая группа осуществляет анализ активных клиентов на основе расширенного продуктового предложения (например, сначала клиенту предлагаются наличные платежи, затем – депозитный продукт, потом – ипотека и в итоге – потребительский кредит). Возможна и обратная последовательность, что в целом реализует концепцию кросс-продаж банковских продуктов.



Рис. 4. Структура клиенто-ориентированной модели, интегрирующей потребности клиента в потребительском кредитовании [авторская разработка]

- Обычно нет последовательной стратегии, применяемой для анализа и привлечения новых клиентов, однако возможность ее использования, безусловно, требует существенной корректировки всех бизнес-процессов, организационной структуры и направлений деятельности банка.

- Информация по обслуживанию клиента или использованию им банковского продукта обязательно применяется в сочетании с информацией по развитию потребительского кредитования.

- Клиентский сегмент содержит четкое разделение по продуктовым предпочтениям (например, ипотека, кредитные карты, студенческие кредиты), а также разделение по профилю клиента (профиль кредитных продуктов, рентабельность, срок нахождения на обслуживании клиента), в связи с чем используется матрица продуктовых предпочтений для осуществления аналитических процедур и формирования индивидуального предложения. При этом банку нет необходимости использовать универсальный идентификатор клиента.

- Существует и активно функционирует централизованное хранилище данных по каждому клиенту для применения технологии CRM на основе данных, полученных от клиентских менеджеров, кредитных офицеров, осуществляющих прямой контакт с клиентами, что позволяет в режиме реального времени получать любую актуальную информацию по потребительским предпочтениям клиента, которая впоследствии анализируется и используется для создания нового предложения.

- Развитие данной стратегии осуществляется независимой группой в банке, которая взаимодействует с подразделением маркетинга, стратегического планирования и управления кредитным риском, что позволяет периодически уточнять и корректировать информацию о клиенте (начиная от фронт-офиса и заканчивая кредитным подразделением).

- Система мотивации сотрудников банка связана с ростом и развитием клиентской базы (включая сегмент потребительского кредитования).

- Все сотрудники банка имеют доступ к клиентской аналитике, что позволяет оперативно принимать решения и изучать потребности клиентов.

Определены предполагаемые эффекты от внедрения клиенто-ориентированной стратегии в практике потребительского кредитования (табл. 1).

В заключении представлены общие выводы, рекомендации и предложения по совершенствованию кредитной политики банков на основе инфраструктуры кросс-продаж.

Эффективность внедрения клиенто-ориентированной стратегии
в структуре потребительского кредитования [авторская разработка]

Удовлетворение ключевых потребностей банка	Предполагаемые эффекты
Внедрение инновационных кросс-продуктов и быстрый рост продаж в сегменте потребительского кредитования.	<p>Реорганизация IT-функций подразделений банка.</p> <p>Преобразование бизнес-информации в управленческую информацию для принятия стратегических решений в банке.</p> <p>Оценка возможностей расширения клиентского сегмента в будущем и синергетического эффекта на различные направления банковской деятельности.</p> <p>Разработка программ устойчивого развития банка, которые увеличивают его рыночную стоимость.</p>
Построение эффективного канала продаж потребительских кредитов.	<p>Переосмысление существующей стратегии с точки зрения рынков, географических каналов и клиентов.</p> <p>Реструктуризация организационной модели и изменения в существующей кредитной политике банка.</p> <p>Создание эффективного канала продаж с учетом стратегического выбора поставщиков и дилеров в используемых банковских технологиях.</p>
Управление операционными рисками и формализация структуры управленческой отчетности.	<p>Внедрение эффективных технологий управления операционным риском.</p> <p>Внедрение и реализации преимуществ клиенто-ориентированного бизнеса.</p> <p>Построение системы защиты персональных данных клиентов с возможностью использования данной информации в целях актуализации хранилища данных.</p>
Сокращение текущих операционных расходов при реализации потребительских кредитов.	<p>Повышение операционной эффективности за счет децентрализации функций по работе с клиентами.</p> <p>Повышение качества операционных процедур и оптимизация затрат.</p>

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Научные статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ

1. Саакова Ю.В. Социальная ориентированность потребительского кредитования и тренды развития кросс-продуктов и продаж. Ученые записки «Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России». Сборник научных трудов. Выпуск 43. – М.: РАП; АП «Наука и образование», 2015. (0,45 п.л.)
2. Саакова Ю.В. Совершенствование кросс-продаж как условие диверсификации банковской деятельности. Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. Российская академия предпринимательства. Выпуск XXVI. – М.: Агентство печати «Наука и образование», 2015. (0,4 п.л.)
3. Саакова Ю.В. Формирование новых кредитных продуктов в условиях развития социально ориентированного подхода. Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. Российская академия предпринимательства. Выпуск XXV. – М.: АП «Наука и образование», 2015. (0,35 п.л.)
4. Саакова Ю.В. Клиенто-ориентированная стратегия в структуре современного банковского сектора. Журнал «Модернизация. Инновации. Развитие». № 1 (21). – М.: Издательский дом «Наука», 2015. (0,4 п.л.)
5. Саакова Ю.В. Кросс-продажи смежных банковских продуктов. Ученые записки «Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России». Сборник научных трудов. Выпуск 42. – М.: РАП; АП «Наука и образование», 2015. (0,35 п.л.)
6. Ахметов Л.А., Саакова Ю.В. Особенности потребительского кредитования в банковской деятельности. Ученые записки «Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Сборник научных трудов. Выпуск 41. – М.: РАП; АП «Наука и образование», 2014. (0,35 п.л., авт. 0,3 п.л.)

Статьи, опубликованные в других научных изданиях

7. Саакова Ю.В. Вопросы и проблемы кросс-продаж в банковской системе России. Материалы XI Международной межвузовской научно-практической конференции «Российское предпринимательство: история и современность» 12 мая 2015 года, Российская академия предпринимательства. – М.: АП «Наука и образование». (0,15 п.л.)
8. Саакова Ю.В. Влияние кредитного скоринга на развитие потребительского кредитования: существующие риски и особенности. Финансовый альманах. Ученые записки. Финансы. Инвестиции. Страхование. Выпуск III. – М.: АП «Наука и образование», 2013. (0,35 п.л.)