

АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»

На правах рукописи

Саакова Юлия Валерьевна

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

Специальность 08.00.10 – финансы, денежное обращение и кредит

Диссертация
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор
Ахметов Лерик Ахметович

Москва – 2015

Содержание

Введение	3
Глава 1. Научно-теоретическое значение потребительского кредита в банковской деятельности	13
1.1. Роль и место потребительского кредита в современной банковской системе развитых стран.....	13
1.2. Воздействие кредитного скоринга на развитие потребительского кредитования: существующие риски и особенности.....	25
1.3. Классификация кросс-продуктов в инфраструктуре кросс-продаж.....	34
Глава 2. Развитие потребительского кредитования в банковской системе России	48
2.1. Особенности развития потребительского кредитования в России.....	48
2.2. Создание новых кредитных продуктов в условиях развития социального партнерства.....	64
2.3. Потребительское кредитование с использованием кросс-продаж смежных банковских продуктов	79
Глава 3. Перспективы развития потребительского кредитования	90
3.1. Новые направления кросс-продаж как условие диверсификации банковской деятельности.....	90
3.2. Клиенто-ориентированная стратегия развития потребительского кредитования.....	104
3.3. Значение операционной интеграции для развития потребительского кредитования.....	119
Заключение	130
Список использованной литературы	134

Введение

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% [67]. 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 [129].

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) [73]. 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 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 совершенствования 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 клиенто-ориентированной стратегии потребительского кредитования.

Объектом исследования являются формирование и реализация кредитной политики банков, отвечающей требованиям рынка, способствующей повышению качества потребительского кредитования в России и его развития.

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. Так же 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. 10.04. «Проблемы обеспечения сбалансированной банковской политики в области инвестиций кредитования и формирования банковских пассивов по всему вектору источников и резервов», п. 10.21. «Банковские ресурсы и их формирование. Политика банка в области привлечения средств. Проблемы эффективного использования банковских ресурсов», 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 перехода 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; реализовать 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; 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.

Глава 1. Научно-теоретическое значение потребительского кредита в банковской деятельности

1.1. Роль и место потребительского кредита в современной банковской системе развитых стран

Неотъемлемую часть современной банковской системы во всем мире составляет потребительское кредитование населения. Особенностью этого продукта является удовлетворение реальных потребностей населения в кредитных ресурсах.

Главным преимуществом для заемщика в потребительском кредитовании является то, что он становится обладателем необходимого продукта или услуги в настоящий момент времени, а не в отдаленном будущем. Это позволяет клиенту банка решать собственные насущные проблемы: заплатить за образование ребенка, сделать ремонт квартиры, съездить в отпуск и т.д., что в целом позволяет говорить о социальном характере рассматриваемого кредитного продукта для населения.

Несмотря на явные преимущества, потребительский кредит несет и потенциальные риски для заемщика.

Во-первых, психологический фактор: отсрочка по оплате товара или услуги не освобождает от расчета за нее в будущем.

Во-вторых, невысокий уровень финансовой грамотности и нестабильность экономической ситуации приводит к неумению рассчитать оптимальный для выплат уровень займов. И, наконец, заемщику необходимо быть уверенным в своем будущем и в своих доходах, так как появляется неизбежная, постоянная обязанность платить по кредиту. Следовательно, наряду с очевидными преимуществами, потребительский кредит несет в себе существенные риски, как для банка, так и для заемщика, что отражается на стоимости такого кредита (достаточно высокая процентная ставка).

Однозначного определения научно-теоретической сущности потребительского кредита в настоящее время не сложилось ни у теоретиков

банковского дела, ни у практиков из-за различного понимания его целевых ориентиров, социально-экономической значимости и роли в экономике.

Традиционная терминология, используемая в российской и зарубежной практике, имеет некоторые отличия и определенные признаки.

В зарубежных странах понятие «потребительский кредит», или «займ» носит противоречивый характер, в эту категорию могут входить как ипотечные ссуды, так и кредиты, имеющие краткосрочный характер. В зависимости от конкретного законодательства в эту категорию могут быть включены даже отдельные финансовые услуги, предоставляющие клиенту возможность отсрочки платежа.

В российских банках существуют разные кредитные программы – в зависимости от целей и интересов клиента. Классический и самый популярный вид потребительского кредита – это кредит на неотложные нужды. Альтернатива такому кредиту – кредитная карта, которая позволяет маневрировать платежами и даже не платить проценты (грейс-период). Существуют и так называемые целевые кредиты (то есть ссуды, выдаваемые под конкретную цель), например кредиты на образование, кредиты на отдых и т.п. У разных банков – разные критерии в оценке заемщика, но общие принципы совпадают: потребительские кредиты выдают совершеннолетним гражданам России (в основном работоспособного возраста), имеющим стабильный доход и постоянную работу, с хорошей кредитной историей – важнейшим критерием оценки заемщика для любого банка. Поэтому с точки зрения отечественной практики потребительский кредит – это кредит, получаемый с целью использования денежных средств в потребительских целях.

Потребительские цели – это цели, не связанные с предпринимательской деятельностью. Например, это могут быть кредиты на покупку товаров длительного пользования: мобильных телефонов, мебели, бытовой техники, автомобилей. Также возможен потребительский кредит для оплаты различных услуг (медицинских, образовательных, туристических).

В России сегмент потребительского кредитования только формируется, а большинство предлагаемых продуктов строго стандартизировано.

Считаем нецелесообразным деление российской и зарубежной терминологии с точки зрения существенных различий. Отметим лишь, что формирование широкого и узкого взгляда на определение потребительского кредита сформировалось не под влиянием различных научных школ, а исходя из практического понимания целевых ориентиров, присущих тому или иному кредитному продукту применительно к частным заемщикам.

«Широкой взгляд» определяет потребительское кредитование как разновидность кредитов и займов, предоставляемых в личных целях, тогда как «узкий» – формализует это понятие только с точки зрения не обеспеченных залогом ссуд. Необходимость критического уточнения сущности потребительского кредита как социально значимого продукта предопределила дальнейший ход нашего исследования и систематизацию теоретического аппарата.

Ряд российских специалистов банковского дела придерживаются научных позиций, характеризующих потребительское кредитование в широком смысле, как универсальный продукт для частного заемщика.

Так, например, Коробов Ю.И. считает, что: «к потребительским кредитам относятся любые виды ссуд, предоставляемых населению, в том числе ссуды на приобретение товаров длительного пользования, ипотечные ссуды, ссуды на неотложные нужды и др.» [18, с. 239].

Далее Коробов Ю.И. детализирует собственную позицию: «кредитование физических лиц в России в настоящее время осуществляют все коммерческие банки, однако основным кредитором населения является Сбербанк России». Сбербанком предоставляются некоторые следующие виды кредитов физическим лицам: на приобретение, строительство, ремонт и реконструкцию различных объектов недвижимости; на действительные неотложные нужды; под заклад ценных бумаг; приобретение дорогостоящей мебели, техники; кредита на образование, дорогостоящее лечение и т. д. Все

эти доводы можно признать обоснованными, если не принимать во внимание то, что здесь в какой-то степени обнаруживается подмена понятий и определений кредитования физических лиц и его разновидности – потребительских ссуд.

Некоторые авторы, давая определение потребительским кредитам, исходят в первую очередь из его целевого использования.

Так, Казимагомедов А.А. и Гаджиев А.А. [37] указывают на то, что данный вид кредита характеризуется возможностью удовлетворения конкретных потребностей населения, а также предпринимательства. В связи с чем, с позиции авторов, удовлетворение любых потребностей посредством кредита, будь то индивидуальное строительство или хозяйственные нужды, можно трактовать как потребительское кредитование.

Аналогичную позицию разделяет и Ковалева Т. М. [92, с. 324–325].

Несколько иной взгляд у Суховской М.Г., которая указывает на то, что потребительский кредит от других видов кредита отличает конкретика цели его предоставления, выделяя среди них целевые и нецелевые, направленные на удовлетворение нужд населения [82].

Схожей точки зрения придерживается и Ручкина Г.Ф., полагая, что ключевым признаком потребительского кредита является цель его предоставления [74].

В свою очередь, Сидорова В.Н. [76] в качестве базовой характеристики потребительского кредита выделяет его социальную составляющую. Социальная значимость и острота правоотношений, определяемых договором потребительского кредита, обусловлены тем, что резкие перемены, произошедшие в России в 90-е годы XX века, и кризисные явления последующих периодов привели к снижению общего уровня жизни большей части населения и серьезно обострили проблемы социального и нравственного благополучия общества. Снижение материального уровня жизни граждан по времени совпало с формированием в стране рыночной экономики и значительным ростом предложений потребительского рынка.

Это, в свою очередь, вызвало в обществе повышенный интерес к правовому институту потребительского кредитования [76].

Аналогичную точку зрения мы можем встретить и в работах ряда зарубежных специалистов и практиков банковского дела, где понятие потребительского кредита сводится к универсальному продукту в зависимости от цели его использования [105–109], с выделением ссуд торговым и промышленным предприятиям, частным лицам и финансовым организациям. Таким образом, ссуда, выданная физическому лицу, относится к особой категории. Однако изучение зарубежного банковского законодательства показало, что данное правило не всегда является аксиомой во всех развитых странах.

Так, например, американский законодатель не дает четкого определения кредита физическому лицу, а руководствуется определенными признаками, присущими той или иной типологии кредита [54]. Ссуды коммерческих банков США классифицируются не по единому, а по нескольким конкретным критериям (по объектам, субъектам и по целевому назначению кредитов). Но ссуды под залог недвижимости (ипотечный кредит) могут выдаваться как юридическим, так и физическим лицам.

Во Франции, согласно принятому в 1966 г. Закону № 66-1010 ¹, потребительский кредит определен следующими ключевыми признаками:

- предоставляемый на возмездной или безвозмездной основе лицом в ходе профессиональной деятельности;
- получаемый не в ходе профессиональной деятельности;
- предоставляемый на срок более трех месяцев;
- размер которого не превышает установленного значения;
- не удостоверен нотариально;
- не направлен на финансирование приобретения недвижимости.

¹ Прим. автора. Текст закона был опубликован в Сборнике законодательных актов: Loi n° 66-1010 du 28 février relative à l'usure, aux prêts d'argent et à certaines opérations de dém archage et de publicité // Journal Officiel de la République Française (JORF) du 29 décembre 1966.

Несмотря на очевидность признаков, французское законодательство выделяет три основные разновидности потребительского кредита: связанный, или целевой кредит (предоставляется на приобретение конкретных товаров или услуг); бесплатный кредит (подразумевающий рассрочку уплаты основного долга без процентов); аренда с правом последующего выкупа (лизинговые и другие платежи, подразумевающие возможность акцепта кредитной аферты).

Несколько иной подход к потребительскому кредиту можно встретить в британском законодательстве [108].

Отношения в сфере потребительского кредитования в Великобритании регулируются Законом 1974 года «О потребительском кредитовании» (Consumer Credit Act), с изменениями 2006 года. Ключевой новацией законодательства о потребительском кредите стало определение его суммового ограничения до 25 тысяч фунтов, что в целом предопределило и разновидность используемого инструментария в части:

- соглашения о кредите по текущему открытому счету (running account credit) и кредите с фиксированной суммой (fixed sum credit);
- соглашения с ограничением использования суммы кредита (restricted-use credit) и без ограничения ее использования (unrestricted-use credit);
- соглашения, заключаемого кредитором на основании ранее существующих договоренностей между ним и третьим лицом (поставщиком), с использованием кредита по сделке между должником и поставщиком (debtor-creditor supplier agreement);
- соглашения между должником и кредитором (debtor-creditor agreement);
- соглашения о кредитных инструментах (credit-token agreement), под которыми понимаются карта, чек, ваучер, купон, марка, бланк, буклет или иной документ, выданный физическому лицу лицом, осуществляющим потребительское кредитование;
- соглашения, предусматривающего предоставление кредита в размере,

не превышающем 50 фунтов стерлингов (small agreement), под поручительство или с гарантией возмещения убытков;

- смешанного кредитного соглашения, включающего в себя элементы нескольких кредитных соглашений, регулируемых существующим законодательством [54].

Следовательно, в британской банковской системе действует принцип суммового ограничения размера потребительского кредита, что служит надежным индикатором для его определения. Таким образом, жилищные кредиты и кредиты под залог недвижимости (ипотека) исключены из сферы потребительского кредитования.

В свою очередь, швейцарское банковское законодательство при определении потребительского кредита руководствуется целью его предоставления, что в целом соответствует принципам, изложенным в законодательстве США. В зависимости от цели использования кредита он классифицируется по двум основным составляющим:

- коммерческий кредит (kommerzieller Kredit) – кредит, предоставляемый фирме, которая внесена в торговый реестр. Такие кредиты предоставляются промышленным, торговым и производственным предприятиям. В первых двух случаях, как правило, предоставляется бланковый кредит, в последнем – кредит, обеспеченный поручительством или гарантией;

- частный кредит (Privatkredit – в узком смысле) – кредит, предоставляемый физическим лицам для личных целей. Такие кредиты в основном являются необеспеченными. Типичным подвидом частного кредита является потребительский кредит (Konsumkredit), регулируемый Федеральным законом от 1 января 2003 года «О потребительском кредите» (Das Konsumkreditgesetz, KKG) [54].

В то же время, несмотря на очевидность признака целевого использования, которым руководствуется зарубежное законодательство, считаем, что ограничения по сумме кредита представляются наиболее результативным признаком, определяющим его в отдельную видовую

классификацию с точки зрения социально значимого продукта для населения и частного бизнеса.

Таким образом, базовым признаком может служить цель предоставления кредита, а косвенным – размер суммы на его фактическое использование. С учетом полученного вывода вполне убедительной выглядит аргументация отечественных и зарубежных авторов, разделяющих положения узкого подхода к определению научно-теоретической сущности потребительского кредита (рис. 1).

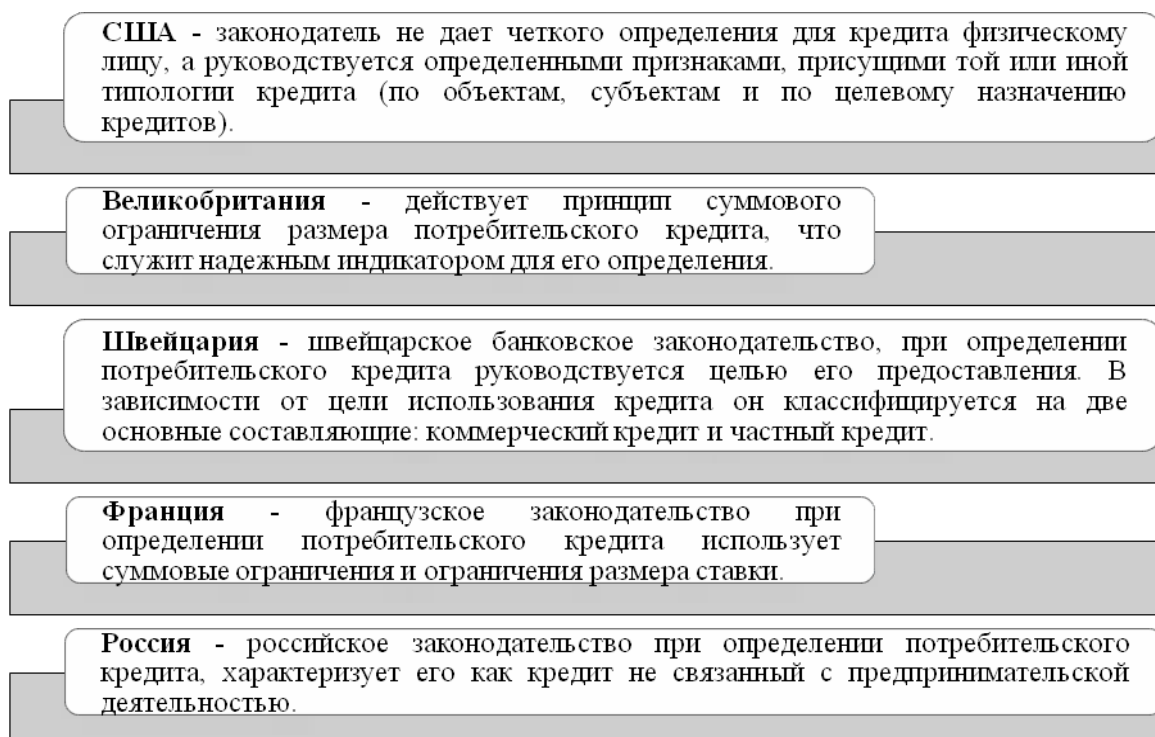


Рис. 1. Классификация признаков потребительского кредита
[составлено автором]

Приведенная классификация позволяет утверждать, что зарубежное законодательство при определении потребительского кредита руководствуется рядом ограничений, которые выделяют данную категорию кредита из ряда других финансовых продуктов. Несмотря на очевидность данного вывода, некоторые зарубежные юрисдикции рассматривают ипотечные и жилищные кредиты как разновидность потребительских ссуд, что, с нашей точки зрения, требует дополнительной аргументации.

Подобную точку зрения разделяют некоторые отечественные авторы, ученые и специалисты.

Необходимо отметить, что, если для получения потребительского кредита необходимо представить, как правило, паспорт и справку о доходах, то для получения ипотечного кредита в силу того, что залогом является недвижимость, помимо стандартного пакета документов, дополнительно должны быть представлены документы на залог (рис. 2).

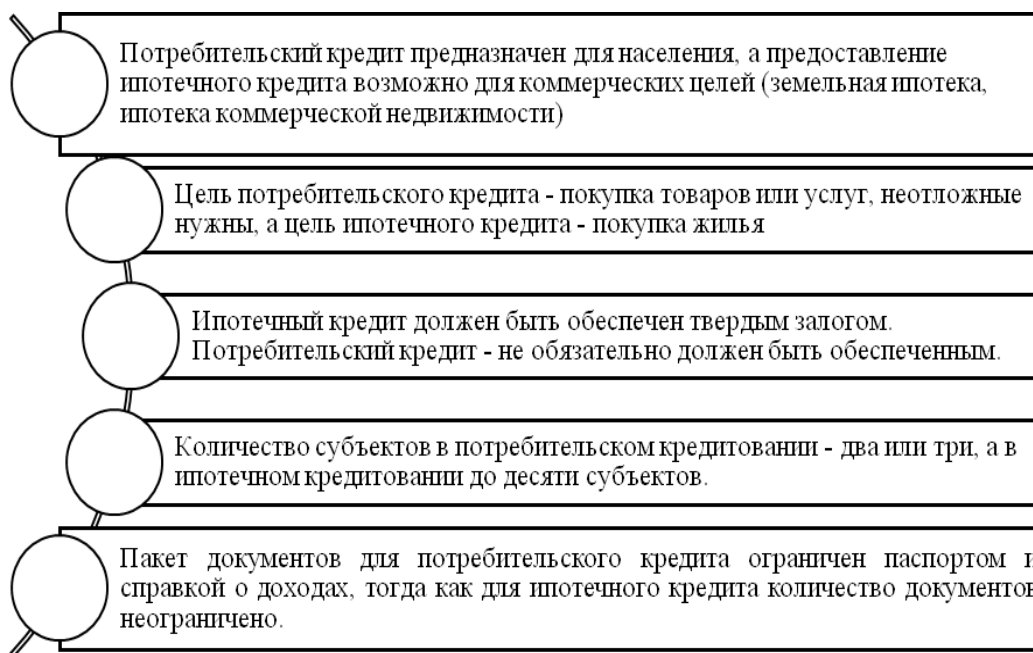


Рис. 2. Различия потребительского и ипотечного кредитов

На основании приведенных отличий можно заключить, что, в отличие от потребительского, ипотечный, или жилищный кредит следует рассматривать как долгосрочные инвестиционные вложения.

Принимая во внимание убедительность той или иной классификации, считаем, что современное российское законодательство не дает полного определения социально-экономического значения потребительского кредита. Согласно трактовке, регламентированной в Федеральном законе ², потребительский кредит (заем) – денежные средства, предоставленные кредитором заемщику на основании кредитного договора, в том числе с

² Прим. автора. Данная трактовка приводится в тексте Федерального Закона от 21.12.2013 № 353-ФЗ.

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

Под потребительским кредитом следует понимать, наряду с кредитными сделками, любые займы, полученные через финансовых посредников (ломбарды, потребительские кредитные кооперативы, общества взаимного кредита, платежные и расчетные системы), носящие социально значимый характер (в т.ч. предоставляемые на беззалоговой основе).

Учитывая более высокие требования, предъявляемые к платежеспособности заемщика, а также наличие обязательного залога, считаем, что 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. Мы исходим из того, что разновидность продуктового инструментария не только может носить признак банковского продукта, но также может быть использована в целях объективной составляющей риска, присущего такому продукту, и его социального воздействия.

Традиционное потребительское кредитование постепенно вытесняется на рынке более востребованным и массовым кредитным продуктом (аванс на услуги сотовой связи, кредитные карты с заранее утвержденным лимитом, ссуды, предоставляемые МФО до заработной платы, не включающие овердрафт по дебетовым картам, рассрочка на приобретение товаров или услуг через торговые сети). В то же время разновидности такого рода услуг не подчиняются условной классификации, а могут также характеризоваться потребительской целью, ограниченной суммой задолженности и кредитной ставкой для заемщика.

Европейская доктрина дает наиболее полное понимание научно-теоретической сущности потребительского кредита как социально значимого продукта для населения и бизнеса. Получая кредит на приобретение товара или услуги, потребитель должен четко представлять себе объем, сроки и

порядок исполнения обязательств по его возврату, последствия их нарушения, условия и последствия досрочного возврата кредита, должен иметь возможность сравнить предложения разных участников соответствующего рынка [114]. Неправильная оценка ситуации и связанных с ней рисков влечет серьезные последствия. Кроме того, даже информированный потребитель может опрометчиво взять кредит, возврат которого ему не по силам. Таковы основные правила, сформулированные Директивой 2008/48/ЕС «О договорах потребительского кредита»³, согласно которой кредитным договором для целей регулирования потребительского кредита признается «договор, в соответствии с которым кредитор предоставляет или обещает предоставить потребителю кредит в форме отсрочки платежа, займа или другой подобной финансовой помощи».

С принятием в отечественном законодательстве новых норм, регламентирующих не только определение потребительского кредита, но и его стоимость⁴, существенно расширилось понимание его теоретической конструкции, а сам закон о потребительском кредите послужил логическим продолжением развития сектора финансовых услуг в рамках международных стандартов. В России институт полной стоимости кредита существует уже более 5 лет, с момента включения в обязанности банков раскрывать полную стоимость кредита в своих договорах. Сейчас эта норма распространилась на все финансовые организации, предоставляющие займы населению, что, несомненно, является знаковым для рынка событием, свидетельством его очищения и зрелости.

После принятия закона для заемщика изменилась форма и способ доведения до него информации о предоставляемой услуге, которые стандартизированы и представлены в виде законодательно утвержденной формы. Ограничение полной стоимости займа и кредита позволит заемщику сравнивать продукты, а стоимость услуг стандартизируется. Но это лишь

³ Прим. автора. Директива 2008/48/ЕС «О договорах потребительского кредита».

⁴ Прим. автора. Данные нормы установлены в Федеральном Законе от 21.12.2013 № 353-ФЗ.

единственная положительная сторона указанного закона. Его отрицательная сторона заключается в том, что даже несмотря на очевидную прозрачность предоставляемой финансовой услуги в виде потребительского кредита, в законодательстве отсутствуют ограничения процента и размера его выдачи, как это принято в развитых странах. Устанавливая ограничения условий выдачи потребительского кредита для населения в части раскрытия его полной стоимости, законодательно не определены границы (размеры) процентной ставки для населения. В погоне за прибылью некоторые микрофинансовые организации выдают потребительские займы и кредиты под нерыночные условия, ставка по которым превышает 1000% годовых. В настоящее время в России такая ситуация является распространенной.

В связи с этим считаем, что наряду с раскрытием полной стоимости потребительского кредита необходимо ввести ограничения по размеру процентной ставки, что определяет его социально-экономическое значение в части возможности комплексной финансовой поддержки населения и малого бизнеса. И здесь нужно сказать о необходимости объединения научно-теоретической и социально-экономической сущности потребительского кредитования в рамках понятийной категории, что предопределяет возможность его иной трактовки в отечественном банковском законодательстве – в единстве в оценке присущих ему рисков.

Во-первых, поскольку сфера действия потребительского кредита, формально закрепленная за банковским сектором, также определяет возможность использования этого продукта другими участниками финансового рынка, с учетом его социально-экономической значимости для населения, можно говорить о необходимости распространения сферы действия потребительского кредитования не только на частный сектор, но и на сектор малого предпринимательства, как это принято в европейской банковской практике.

Во-вторых, формально оценка финансового положения частного предпринимателя идентична оценке физического лица, однако практика

предоставления потребительского кредита в РФ для малого бизнеса и микробизнеса пока не нашла должного развития в отечественной банковской системе. В этом же ключе можно рассматривать проблему ограничения срока предоставления кредита населению, как правило, до трех-пяти лет, при том, что потребность малого бизнеса в долгосрочных кредитных ресурсах значительно превышает указанный период.

В-третьих, отдельным фактором выступает залоговое обеспечение по кредиту, что особенно важно для начинающих предпринимателей, не имеющих средств для стартового капитала.

В-четвертых, необходимо законодательно ограничить размер процентной ставки по потребительскому кредиту в рамках отдельных продуктов для социально значимых слоев населения.

В связи с изложенным выше считаем, что в сфере отечественного законодательства, касающейся потребительского кредитования, должны быть более детально проработаны вопросы его социально-экономической значимости не только для населения, но и для представителей малого и микробизнеса.

Представленные в параграфе выводы позволили по-новому рассмотреть понятие потребительского кредита, соединяющего в себе черты платного (коммерческого) и безвозмездного видов финансовой услуги. Такое понимание его сущности определило дальнейший ход нашего исследования с точки зрения необходимости оценки кредитного и иных рисков, присущих данному продукту в рамках скоринговых программ.

1.2. Воздействие кредитного скоринга на развитие потребительского кредитования: существующие риски и особенности

Необходимость идентификации и оценки рисков потребительского кредитования была отчасти продиктована широким распространением этого банковского продукта в последние десятилетия.

В тридцатые годы прошлого века, во время «великой депрессии», в США были предприняты первые попытки создать субъективные системы кредитного скоринга. В 1956 году американский инженер Билл Файр и математик Эрл Айзек впервые предложили использовать систему числовых рейтингов, рассчитываемых на основе исторической информации о заемщике для предсказания его дефолта. Этот метод получил название «скоринг», и сегодня все розничные кредиты и значительная часть займов, предоставляемых малому и среднему бизнесу, проходят численное рейтинговое на этапе рассмотрения заявки [99, с. 38].

Россия, в отличие от развитых стран, лишь в начале 2000-х годов стала развивать практику потребительского кредитования, что отчасти было обусловлено восстановлением отечественной банковской системы после затяжного экономического кризиса конца 1990-х годов. Профессия «андеррайтер» появилась в банковской сфере в ответ на необходимость предварительной идентификации рисков при кредитовании, поскольку по мере усложнения продуктового инструментария и выхода на рынок крупных банков усложняются сами технологии и модели его оценки.

Научные исследования в области предварительной идентификации рисков впервые опубликованы более четверти века назад, и первые из них [112] были связаны с обоснованием феномена скоринга – стандартной процедуры по оценке кредитоспособности заемщика. Так называемые скоринговые карты использовались для различных типов банковских продуктов, преимущественно в сегменте потребительского кредитования (автокредиты, необеспеченные залогом займы, кредитные карты с установленным лимитом и пр.) По мере накопления и обобщения информации по кредитным продуктам и рискам, присущим им, происходила автоматизация скоринговых программ с целью принятия решения по заявке в короткие сроки.

Эдельберг В. [109] в своих научных работах по исследованию возможности применения скоринга приходит к выводу, что предварительная

оценка кредита подразумевает необходимость выявления корреляции между стоимостью продукта и размером реализованного риска – чем выше риск, тем выше стоимость кредита. В рамках проводимых работ анализу были подвергнуты различные типы потребительских кредитов и разработаны имитационные модели для оценки риска.

Существенные различия в скоринговых оценках были выявлены у заемщиков, имеющих кредитную историю. Кроме того, рядом исследователей [105] было доказано, что риск потенциального дефолта в данном кластере ниже на 20%, чем в кластере заемщиков, не имеющих такой истории. Таким образом, проведенные многочисленные научные исследования позволили доказать, что наличие кредитной истории является надежным самостоятельным индикатором, свидетельствующим о возможности возникновения кредитного риска по продукту.

В рамках проводимых исследований был также получен вывод, что данные отчета из бюро кредитных историй могут быть использованы в целях определения стоимости кредитного продукта, поскольку они формируют итоговый кредитный рейтинг. Чем выше балл по рейтингу, тем ниже риск по продукту.

Научный интерес также представляют работы [29, 31, 35, 40, 44, 61], выводы по которым позволили классифицировать потенциальных заемщиков путем присвоения каждому заявителю кредитной категории в зависимости от характеристик используемого продукта и их поведенческих характеристик. С помощью такой классификации впоследствии можно посчитать рентабельность того или иного кредита и сопоставить с размером текущей процентной ставки.

Применение скоринга для расчета ценообразования кредитного продукта становится особенно эффективным при сотрудничестве банков с торговыми сетями, автосалонами и компаниями сферы потребительских услуг, предоставляемых с отсрочкой платежа.

При использовании кредитного скоринга в определенной степени удается достичь сегментации заемщиков путем опроса и обобщения их поведенческих характеристик с целью создания препятствий для получения кредитов недобросовестными клиентами, а также накопления статистики для последующего использования при разработке и реализации новых, более прогрессивных кредитных продуктов/услуг и программ, при совершенствовании тарифной политики и процентных ставок.

Крупные банки, как показывает имеющийся опыт, принимают меры по созданию «продуктовых фабрик», где тщательно анализируются и обобщаются характеристики заемщиков (клиентов), их запросы, пожелания и потребности в получении определенных кредитных продуктов/услуг, т.е. фактически осуществляется моделирование спроса в результате анализа и обобщения конъюнктуры, сформировавшейся на рынке кредитных продуктов/услуг.

Вполне понятно, что на качество кредитного скоринга оказывают влияние общеэкономические условия, определяющие степень платежеспособности клиентов (заемщиков), как в целом по стране, так и по отдельным регионам, различные внешние факторы, ценообразование, реклама (слишком назойливая), конкуренция, учет социальных интересов и потребностей заемщиков при потребительском кредитовании.

Констатируя, можно утверждать, что скорингом называют некую «математическую или статистическую модель», с помощью которой банк определяет вероятность того, что потенциальный заемщик вернет кредит в установленный срок. Главным образом, скоринг используется при кредитовании физических лиц. Собственно на нем построена вся система экспресс-кредитов. В простом виде эта модель формируется за счет некоторых данных, характеризующих клиента: пол, возраст, семейное положение, получаемый доход, место работы и др. Считается, что, чем выше итоговая сумма, тем выше надежность клиента. Затем показатель каждого клиента сравнивается с «пороговым значением» для определения степени

безубыточности и рассчитывается из отношения, сколько в среднем нужно добросовестных клиентов, чтобы компенсировать убытки от одного недобросовестного должника. Тем клиентам, у которых показатель превышает пороговое значение, кредит выдается. Тем, у кого он оказывается ниже, кредит не выдается. Принимая во внимание то, что система скоринга постоянно развивается и совершенствуется, банки на практике могут вводить не одно, а несколько пороговых значений, от которых зависит сумма кредита, его срок и процентная ставка.

Дифференцированное воздействие кредитного скоринга проявляется и через торговых посредников, реализующих товары и услуги посредством потребительского кредитования.

Например, исследования, проведенные Штайн Дж. [123], позволили доказать, что качество информации, заложенной в скоринговой карте, о конкретном товаре или услуге может подвергаться существенной корректировке в зависимости от изменения спроса со стороны потенциальных заемщиков.

Аналогичные выводы были получены в исследовании Бергер А. [106], где также прослеживается связь потребительского спроса и социальной информации, заложенной в скоринговой карте по продукту.

Скоринговая информация не только оказывает влияние на рентабельность торговых сетей и услуг, реализуемых с использованием кредитных продуктов, но и позволяет выделить определенный социальный сегмент с учетом его потребностей и ожиданий. Чем выше качество информации в скоринговой карте, тем выше рентабельность продаж того или иного товара. Подобную информацию для корректировки скоринговых карт банки или иные финансовые посредники также могут получать от дилеров или кредитных брокеров, аккумулирующих спрос на рынке.

Не менее заметное влияние на качество кредитного скоринга оказывают данные о просрочке и текущих дефолтах в сегменте потребительского кредитования. Такую информацию можно получить в

бюро кредитных историй (БКИ) и при анализе официальной отчетности по просроченной и проблемной задолженности, публикуемой регулятором.

Публицист и автор концепций «Банк 2.0» и «Банк 3.0» Бретт Кинг на вопрос о скоринговой модели в его финансовом стартапе – мобильном финансовом сервисе Moven в 2013 г. отвечал так: «То, что мы используем, можно, скорее, называть поведенческим скорингом. Мы смотрим, как клиент управляет своими средствами, отслеживаем и анализируем платежи по его кредитному счету» [100].

На самом деле банки уже сейчас используют элементы так называемого скоринга поведения (Behavioral scoring) – сведения об истории получений-возвратов кредитов, просрочках, количестве одновременно взятых кредитов, частоте пользования кредитными продуктами и т.п. Фактически это то, что принято называть кредитной историей заемщика. Банки и БКИ активно используют эти данные для оценки заемщиков. Один из недостатков данной модели – она не работает в отношении тех, кто еще ни разу не брал кредитов. Хотя сейчас именно эта категория заемщиков востребована банками.

Один из способов решения рассматриваемой проблемы – отслеживать другие финансовые операции потенциальных заемщиков, например платежи и переводы [100]. Еще одним недостатком используемой информации из БКИ – является общеэкономическая ситуация, когда массовые неплатежи по кредитам могут быть связаны с кризисными явлениями, что в целом снижает качество кредитной истории заемщика.

Финансовый кризис 2008–2009 гг. и кризис, начавшийся в 2014 году в результате введенных санкций, еще более актуализировали вопросы и проблемы управления кредитными рисками, в том числе вопрос их мониторинга. Основными факторами, повышающими вероятность возникновения кредитных рисков, являются:

- снижение уровня ликвидности предприятий-заемщиков;
- уменьшение платежеспособного спроса на продукцию, производимую предприятиями-заемщиками, как со стороны других предприятий, так и со

стороны домохозяйств;

- кризис доверия в отношениях между банками и предприятиями;
- снижение уровня цен на ряд товаров;
- отсутствие своевременных эффективных мер по повышению качества кредитов, кредитных продуктов/услуг в 2012–2014 гг., даже некоторое ухудшение их качества;
- рост волатильности курсов валют и т.д.

Такая тенденция в вопросах управления кредитными рисками наблюдается в настоящее время.

Свидетельством финансовой нестабильности является рост уровня просроченной задолженности физических лиц в банковской системе России. Согласно приведенным данным [33], по итогам 2013 года объем просроченной задолженности вырос более чем на 40% при росте объема портфеля необеспеченной розницы на 30%, и за шесть месяцев 2014 года доля кредитов, не погашенных в срок, от общего объема ссуд, по которым наступил срок платежа, выросла с 13 до 17,2%.

В этой связи считаем, что ограниченная платежеспособность населения в периоды экономических спадов и кризисов, безусловно, снижает и активность на рынке потребительского кредитования, в связи с чем повышается доля проблемных кредитов и растет просроченная задолженность, однако, учитывая, макроэкономические факторы, полагаем, что они не должны оказывать влияния на качество скоринговой оценки.

Это касается и заемщиков, не имеющих кредитной истории, что также не должно являться фактором, снижающим скоринговую оценку. В то же время объективные причины снижения платежеспособности в конкретном клиентском сегменте могут стать сигналом для финансовых посредников для корректировки кредитных продуктов и факторов, лежащих в основе социального поведения заемщиков.

В целях снижения потенциального кредитного риска некоторые кредитные программы предусматривают наличие залога или поручительства,

а также наличие первоначального взноса за приобретаемые товары или услуги. Для банков и финансовых посредников такой подход представляется вполне обоснованным, и в конечном итоге это позволяет скорректировать стоимость потребительского кредита. Однако сами потребители не всегда разделяют подобное мнение, поскольку дополнительные расходы в виде первоначального взноса или обязательного страхования предмета залога формально ограничивают их возможности в выборе товара или услуги, делают их менее доступными. Главной причиной снижения доступности являются дополнительные финансовые услуги, подлежащие продаже наряду с основным кредитным продуктом, что сказывается на платежеспособности заемщика. Как отмечают Адамс, Эйнав и Левин [105], наличие минимального первоначального взноса по потребительскому кредиту уменьшает вероятность обращения заявителя на два-три процентных пункта, в то время как более 40% потенциальных покупателей даже при наличии данного взноса являются потенциально неплатежеспособными, т.е. несущими кредитный риск для банка.

Таким образом, исследования показали, что существенные ограничения в скоринговой карте по продукту с целью выявления наиболее платежеспособных заемщиков на практике не всегда оправдывает ожидания. Гораздо важнее конечная стоимость продукта, отсутствие потенциальных ограничений и возможность получения дополнительной финансовой услуги, что в конечном счете имеет большое значение для потребителя.

На протяжении последних десятилетий технологии скоринговых моделей продолжают оказывать влияние на увеличение рентабельности продаж. Особенно это заметно в сегменте автокредитования, как известно относящегося к разновидности потребительского кредитования. Наиболее дорогие и менее доступные товары продаются более эффективно посредством использования кредитования, что, в свою очередь, позволяет открывать новые рынки сбыта при этом с увеличением доходности. Именно поэтому потребительское кредитование с применением скоринговых моделей

все чаще используется ритейлом для продвижения новых товаров или услуг на рынке. Увеличивая потребительские возможности, банки и финансовые посредники оказывают влияние на развитие отдельных направлений экономики и конкретные отраслевые сегменты, в связи с чем считаем, что условия оценки заемщиков и требования по кредитному продукту должны быть максимально адаптированы к социальным запросам рынка. А естественные ограничители платежеспособности в виде процентной ставки, срока, первоначального взноса или финансовых продуктов, продаваемых вместе с основным, должны представлять собой инструменты тонкой настройки для кредитных организаций и финансовых посредников, неумеренное использование которых фактически снижает интерес потребителя и увеличивает вероятность его дефолта.

При рассмотрении скоринга как элемента управления рынком необходимо постоянно работать над качеством его модели, снижая потенциальные риски для банка и повышая спрос на кредитные продукты со стороны потенциальных заемщиков (рис. 3).



Рис. 3. Типовая схема создания скоринговой модели на практике [авторская разработка]

Необходимо регулярно адаптировать существующие скоринговые модели к текущей социальной ситуации в экономике. В противном случае они окажутся неэффективными.

При определении скоринга как надежной статистической основы необходимо помнить о качестве полученной информации и ее грамотном использовании для корректировки кредитного продукта.

В условиях рыночной модели экономики потенциальное ограничение потребительского спроса, вызванное высокими процентными ставками или другими естественными ограничителями по продукту, может обернуться значительными потерями для торговых сетей, а для банков – ограничением размера и качества кредитного портфеля. Подобные тенденции сегодня можно наблюдать на российском рынке, где из-за снижения платежеспособности населения банки увеличивают стоимость кредитного продукта, тем самым снижая активность потенциальных заемщиков.

Наряду с расширением доли рынка потребительского кредитования, сегодня во всем мире особую популярность приобретают технологии проведения кросс-продаж кредитных продуктов, позволяющие одновременно предлагать смежные финансовые услуги, а также изучать спрос на них в тестовом режиме. Запуская пробный продукт, банк изучает рынок и возможности его максимального использования в конкретном сегменте.

1.3. Классификация кросс-продуктов в инфраструктуре кросс-продаж

Как показали результаты исследования, потребительское кредитование, являясь наиболее востребованным банковским продуктом, открывает новые возможности для рынка и экономики в целом. Увеличивая цену продукта из-за предполагаемых рисков, банки пытаются застраховать себя от потенциального дефолта заемщика, тем самым повышая ограничительные барьеры. Выходом из сложившейся ситуации является возможность использования кросс-продаж (одновременного предложения нескольких

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. Например, предлагая классический кредит, одновременно банк рассматривает возможность продажи кредитной карты для заемщика.

Практика кросс-продаж позволяет привлечь новых клиентов, при этом избежать затратных способов – снижения процентной ставки по кредитам или повышения процента по депозитам.

Перекрестные системы кросс-продаж позволяют клиентам банка приобретать одну услугу и получать за это льготные условия пользования другими банковскими продуктами (страховыми, инвестиционными и т.д.). Такой «сервисный пакет» традиционно обходится клиенту намного дешевле, чем покупка каждой из этих услуг в отдельности.

Существует всего два вида кросс-продаж, которые отличаются друг от друга только временем, в течение которого можно воспользоваться предлагаемыми банком сопутствующими услугами. В этом случае и основной, и дополнительные продукты продаются клиенту одновременно. К примеру, сразу же при оформлении автокредита заемщику выдается в подарок (или предоставляется на льготных условиях) кредитная карта. Иными словами, постоянные клиенты банка получают уникальную возможность воспользоваться какой-либо банковской услугой на льготных условиях (например, вкладчики банка с годовым «стажем» могут получить кредит наличными всего по одному документу и под сниженные годовые проценты [102]). В российской банковской практике серьезно заниматься кросс-продажами обычно может позволить себе только крупный системный банк – со множеством отделений и приличной линейкой банковских продуктов. Сегодня лидером кросс-продаж в России по праву считается Сбербанк России.

Для банка внедрение активных и перекрестных кросс-продаж, по сути, является возможностью выхода на новый рынок сбыта финансовых услуг, при этом с повышением рентабельности путем продажи уже существующих продуктов [96, 97].

Однако наряду с макроэкономическими причинами, являющимися предпосылкой внедрения кросс-продаж, существуют и другие причины, обусловленные необходимостью снижения кредитного риска при повторном обращении клиента за кредитным продуктом. Во-первых, использование кросс-продаж позволяет снизить расходы на предварительную оценку финансового положения заемщика; во-вторых, одновременная реализация двух кредитных продуктов позволяет повысить рентабельность продаж, а значит – удовлетворить дополнительные потребности клиента; в-третьих, систематизировать новые факторы, характеризующие кредитную историю заемщика в рамках обслуживания долга. И если первые два аргумента не вызывают каких-либо вопросов, то третий аргумент, с нашей точки зрения, нуждается в пояснении.

Дело в том, что новые характеристики клиента обеспечивают приток дополнительной информации для кредиторов, позволяющей лучше оценить кредитоспособность заемщика. Это важно, поскольку:

- История платежей является очень серьезным фактором риска, так как позволяет судить о поведении и платежной дисциплине заемщика, его готовности к выполнению обязательств по другим кредитам.
- Данные уже раскрытой информация о размере установленного кредитного лимита позволяют сформировать надежное представление о подверженности заемщика кредитному риску.
- Вид кредита, используемый более активно, 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.

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 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. Указанных положительных эффектов пока могут достичь только крупные банки, имеющие разветвленную филиальную сеть. Они также должны осуществлять достаточно крупные вложения в перспективное развитие инфраструктуры, в обучение и переподготовку сотрудников (персонала), в разработку и реализацию новых прогрессивных банковских продуктов/услуг, в создание технологических инноваций [41].

Стоит отметить, что спрос на технологические инновации в банковской сфере в развитых странах мира обусловлен не только постоянно растущей конкуренцией, но и возможностью расширения практики активных продаж.

Как отмечает Саркисянц А. [76], за последние пятнадцать лет темпы роста банковской розницы в современной Европе составили в среднем 7,5% в год. Важнейшими мотиваторами при этом явились, прежде всего, технологические инновации. Характерной особенностью дальнейшего развития финансово-кредитного сектора является интенсивное использование новых эффективных технологий, что характерно для европейской и американской банковских систем.

Для отечественных кредитных организаций развитие технологических инноваций является пока только первостепенной задачей. Спрос на кредитные продукты в начале 2000-х гг. был обусловлен всплеском активности в потреблении товаров и услуг. Массовое развитие торговых сетей и крупных магазинов спровоцировало необходимость увеличения покупательной способности населения. В этот же период стали развиваться первые технологии скоринговых моделей, позволявшие в короткие сроки получить решение о предоставлении потребительского кредита. Чуть позже подобные технологии стали внедряться в сегменте автокредитования, что также способствовало расширению рынка сбыта отечественных и зарубежных автомобилей. Однако, несмотря на расширение рынка потребительского кредитования, информация о социальных характеристиках заемщиках по-прежнему оставалась закрытой для участников финансового рынка. Лишь в середине 2005 года произошли существенные изменения в законодательстве, обеспечившие создание единой информационной базы – БКИ. Как было отмечено ранее, информация из БКИ формализует качество обслуживания долга по кредитам отдельного заемщика и не дает банкам полного представления о спросе на тот или иной кредитный продукт. В то время как сама концепция активных продаж предусматривает необходимость анализа не только заемщика, но и используемого им продукта, с учетом социальных параметров и сроков его использования.

Сегодня только крупные отечественные банки могут предложить клиенту широкую линейку продуктов, что позволяет ему сделать обоснованный выбор и сформировать карту спроса, а большая часть кредитных организаций фактически тиражирует идентичные кредитные продукты, которые отличаются лишь размером процентной ставки и сроками их предоставления, как правило, составляющими 3–5 лет по потребительским кредитам с обеспечением.

Таким образом, модификация уже существующих и разработка новых продуктов для клиента – первостепенная задача отечественных банков, если

они хотят выжить в конкурентной борьбе с крупными банками. Перед микрофинансовыми организациями такая задача не стоит, поскольку они ограничены в наборе предлагаемых клиенту продуктов. В то же время их активизация на финансовом рынке, наряду с теневым бизнесом, заставляет банковское сообщество внимательно следить за качеством предлагаемых ими продуктов, а также за вопросами их ценообразования [24, 25].

Стоит отметить, что за рубежом банки и другие финансовые посредники уже давно используют информацию по перекрестным продажам (кросс-продажам) с целью создания новых продуктов. Какую же информацию в результате анализа банк должен получить?

1. Какие клиенты являются прибыльными для банка (социальные характеристики этих клиентов). Именно на работу с потенциальными клиентами, обладающими «нужными» параметрами, банк должен направить максимальные усилия по продаже банковских продуктов.

2. Какие продукты используют клиенты банка, их основные предпочтения. Банку нужно найти связки «клиент – продукт» для понимания и организации процесса кросс-продаж.

3. Какие существующие клиенты (параметры, описывающие клиента), являются для банка малоприбыльными (или убыточными, что бывает не так уж редко).

Вся эта информация нужна руководству банка, чтобы понимать необходимость модификации банковских продуктов, а также для «отсева» малоприбыльных клиентов или, наоборот, для формирования определенной линейки продуктов для социально не обеспеченных клиентов.

В итоге фактически создается сегментация клиентов, которая позволяет банкам:

- сформировать четкие целевые клиентские сегменты и сконцентрировать усилия по привлечению именно этих клиентских сегментов;
- формировать списки потенциальных клиентов, выстроенных по

определенным критериям, для дальнейшей коммуникации с ними путем телефонного звонка, направления письменного предложения почтой, SMS-сообщения, электронного письма, осуществления персонального предложения дополнительных банковских продуктов при очередном посещении офиса и т.д. [21, 22].

Более того, зарубежная практика кросс-продаж сегодня используется не только отдельными банками или финансовыми посредниками. Обобщенный анализ ее результатов в виде агрегированной отчетности позволяет регулятору выявлять клиентский сегмент, имеющий чрезмерную задолженность, что формально определяет риски для всех участников финансового рынка. Безусловно, чрезмерно закредитованные заемщики являются, скорее, опасностью для банковского сектора, чем его преимуществом, поскольку по мере увеличения задолженности растет риск невозможности ее погашения. Чрезмерная задолженность, аккумулируемая несколькими кредитными организациями, не сильно влияет на размер созданного резерва по ссудам, однако формально создает высокий риск угрозы в случае ухудшения финансового состояния для всех кредиторов. В то же время сегодня достаточно популярной услугой банков для заемщиков является объединение задолженности в разных банках в единый пул кредитов с целью снижения процентной ставки и корректировки срока по уплате долга [26]. Почему же этот продукт стал так популярен у банков?

Дело в том, что для банка гораздо большую опасность представляет скрытая задолженность по кредитам, или займам, которая не содержится в банке данных БКИ, поскольку расчет кредитного лимита должен проводиться с учетом всей информации по обязательствам заемщика. Как правило, не раскрывают или раскрывают не в полном объеме такую информацию микрофинансовые организации, кредитные кооперативы и ломбарды. Отдельную категорию недобросовестных кредиторов составляют «серые», или теневые НКО, реализующие отдельные виды финансовой деятельности.

Особенностью теневого финансового бизнеса в России является широкое распространение микрозаймов и займов, предоставляемых без предварительной проверки финансового положения заемщика, на короткие сроки, под чрезмерно высокие проценты. Недобросовестные финансовые посредники попросту перекалывают собственный кредитный риск на плечи заемщика, что впоследствии отражается на его способности к погашению долга.

Такое положение вещей объясняется несовершенством законодательства в сфере банковской и финансовой деятельности, поскольку только несколько лет назад в связи с объединением надзорного блока Банка России и других финансовых органов произошло становление института мегарегулирования, где все функции по регулированию деятельности финансовых посредников были переданы единому органу. Таким образом, сегодня процесс повышения прозрачности финансового рынка находится в стадии становления и развития, выстраивание цивилизованных отношений между заемщиками и кредиторами позволяет повысить доверие населения и бизнес-структур к банковскому сектору, МФО и другими финансовым посредникам [53].

В то же время либерализация финансового законодательства в рамках адаптации западной практики кросс-продаж значительно расширяет возможности для потребителей финансовых услуг, одновременно сокращая риски для кредиторов.

В российской практике наличие скрытой задолженности не является редким явлением для участников финансового рынка, в связи с чем формально задачи основного кредитора должны заключаться в:

- возможности установления всех кредиторов в рамках задолженности конкретного заемщика и установления факта ее сокрытия;
- выявлении нестандартных условий при предоставлении кредита, или ссуды (например, без учета официального дохода заемщика);

- информировании БКИ о скрытой задолженности заемщика с целью корректировки кредитной истории;
- создании или корректировке резерва на возможные потери по ссудам с целью ограничения размера кредитного риска и снижения потенциальных санкций со стороны регулятора;
- обеспечении заемщика информацией об альтернативных источниках реструктуризации задолженности при наличии проблем с погашением долга и процентов по кредиту [59].

В данном случае задачи добросовестного кредитора не являются сводом обязательств перед другими участниками рынка, это процедурное правило, которое должно неукоснительно соблюдаться в случае возникновения финансовых проблем у заемщика. Так называемые превентивные меры позволяют предотвратить в будущем последствия проблем, которые есть у клиента на момент предоставления ему кредита. С другой стороны, информирование заемщика о скрытых обязательствах с целью признания всей суммы долга также позволяет сохранить долгосрочный положительный эффект от потенциальных рисков в будущем. Безусловно, мы не идеализируем роль финансового посредника на рынке, в задачи которого входит проведение разъяснительной работы с заемщиками. С нашей точки зрения, такое поведение должно обеспечиваться корпоративным кодексом, принятым всеми его участниками. В противном случае последствия корыстных целей, преследуемых недобросовестными кредиторами, отражается на всех участниках рынка и снижается доверие к банковской системе.

Если обратиться к потребительскому кредитованию в регионах РФ, то основная проблема здесь – это продажа клиенту именно того продукта, который банк готов ему продать и который интересен клиенту. Для решения этой задачи может быть использовано сразу несколько CRM-технологий: сегментоорганизованный каталог продуктов, вспомогательные калькуляторы, индивидуальные предложения для определенного

социального сегмента. Уже сейчас возможно заменить традиционную форму для подачи заявки «помощником» для подбора продукта и расчета условий. Стратегическая цель – создание кредитного продукта «по мерке» (tailor-made banking). Если пройти этот путь до логического конца, то кредитный конвейер – это не обработка заявки на стандартный продукт, а формирование агрегированной статистической отчетности в ходе коммуникации с клиентом [89].

Любая статистическая основа – возможность прогнозировать риск в будущем. В предыдущем параграфе исследования мы подробно говорили о необходимости конкретизации скоринговой оценки, поэтому накопление информации из официальной отчетности как раз и является той уникальной возможностью для банков при разработке новых и совершенствовании уже существующих продуктов в рамках кросс-продаж. Кроме того, объединение информации в отчетных данных позволяет автоматизировать процесс принятия решений по продукту или решения по разработке нового продукта для рынка.

Некоторые отечественные эксперты полагают [104], что в условиях растущей конкуренции с западными банками отечественные банки концентрируют усилия на продвижении модели активных продаж (когда инициатором выступает не клиент, а банк), развивая кросс-продажи своих продуктов. Основной проблемой реализации этого подхода в России является недостаточность социальной информации о клиенте. Из-за невозможности создать детальный профиль клиента и отсутствия знаний его текущих потребностях сотрудники кредитного отдела часто действуют «вслепую», делая акцент на продаже только кредитных продуктов банка и часто даже не предлагают продуктовую линейку других его подразделений. Это становится главной причиной неспособности банка выполнить основные задачи в рамках реализации модели активных кросс-продаж, а именно:

- 1) четкое сегментирование клиентской базы;
- 2) глубокий анализ финансового состояния и потребностей каждого

клиента;

3) формирование для каждого клиента персональных предложений;

4) выбор оптимального канала продаж, в том числе с учетом финансовой грамотности клиента.

Мы всецело разделяем мнение экспертов и практиков, полагающих, что в настоящее время в России назрела необходимость объединить данные отчетности по потребительским кредитам клиентов, что позволит в условиях честной конкуренции получать объективную информацию и предотвращать потенциальные риски, связанные с активными продажами. Переход от продажи отдельных продуктов к комплексному обслуживанию клиентов, чтобы, с одной стороны, наилучшим образом удовлетворить их потребности, а с другой стороны, повысить доходность банковских операций при приемлемом риске, возможен лишь на основе глубокого анализа клиентской базы банка. В связи с чем IT-решение должно поддерживать автоматизированные прогнозы риска и доходности взаимодействия с клиентом по разным продуктам, оценку вероятности отклика на предложение продукта и управление взаимодействием с клиентами в режиме реального времени.

Банкам необходимо выйти за рамки владения продуктом и демографических характеристик своей аудитории, чтобы лучше понять поведенческие и социальные черты клиентских сегментов. При таком понимании банки могут пересмотреть свою стратегию коммуникации и управления каналами и сделать тонкую настройку продуктового предложения, чтобы наиболее полно удовлетворить социальные потребности различных сегментов.

Этот процесс может оказаться сложным и длительным, а используемые стратегии уже не являются эффективными и должны быть скорректированы, чтобы банки могли оставаться конкурентоспособными на рынке, насыщенном предложениями, где возможности получения прибыли от новых

клиентов ограничены, в связи с чем важность углубления отношений с клиентами имеет первостепенное значение.

По результатам исследования, изложенным в первой главе работы, считаем необходимым сделать следующие основные выводы.

1. Современное российское законодательство не дает полного определения экономического значения потребительского кредита, под которым необходимо понимать не только кредитные сделки, но и потребительские займы, полученные через микрофинансовые организации и через других финансовых посредников (ломбарды, потребительские кредитные кооперативы, общества взаимного кредита и платежные и расчетные системы). Любой 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. Разновидность продуктового инструментария не только может носить признак банковского продукта, а должна быть использована в целях объективной составляющей риска, присущего такому продукту.

2. Социально-экономическое значение потребительского кредита определяет возможность комплексной финансовой поддержки населения и малого бизнеса, а не только возможности получения платы за использование денежных средств. Представляется уместным говорить о необходимости объединения научно-теоретической и социально-экономической сущности потребительского кредитования в рамках понятийной категории, что предопределяет и возможность его иной трактовки в отечественном банковском законодательстве – единстве оценки присущих ему рисков.

3. Наличие любой дополнительной информации для построения скоринговых карт позволяет повысить рентабельность кредита.

Во-первых, кредитный скоринг успешно справляется с задачей сегментации заемщиков в зависимости от полученных в ходе опроса

поведенческих характеристик, что заведомо создает защитный барьер для предоставления кредита недобросовестным клиентам.

Во-вторых, кредитный скоринг позволяет скорректировать размер процентной ставки и тарифы по кредиту для наиболее рискованного сегмента заемщиков.

В-третьих, скоринг обеспечивает накопление статистической основы, впоследствии используемой для разработки новых кредитных программ и отдельных продуктов, наиболее востребованных на рынке.

4. Процесс совершенствования скоринга представляет собой долгосрочную стратегию развития банка – чем выше качество модели, тем более успешно можно продвигать на рынок кредитные продукты, востребованные заемщиками. Многие современные крупные банки идут по пути создания «продуктовых фабрик», где оттачиваются характеристики заемщиков с учетом спроса и предложения соответствующего кредитного продукта. Фактически спрос моделируется на основе анализа конъюнктуры, сложившейся на рынке банковских продуктов и услуг.

5. 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 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. Но указанных положительных эффектов пока могут достичь только крупные банки, имеющие разветвленную филиальную сеть.

6. Только крупные банки в России могут предложить клиенту широкую линейку продуктов, что позволяет ему сделать обоснованный выбор и сформировать карту спроса. Модификация уже существующих и разработка новых продуктов для клиента – первостепенная задача

отечественных банков в целях выживания в конкурентной борьбе с крупными банками.

Глава 2. Развитие потребительского кредитования в банковской системе России

2.1. Особенности развития потребительского кредитования в России

Стремительное развитие потребительского кредитования во всем мире обусловлено ростом экономической активности населения и бизнеса. Особенностью российской банковской практики является отсутствие ограничений размера процентной ставки, условий предоставления кредитов и займов, необходимость оформления залогового обеспечения на отдельные категории товаров.

Недостаточная глубина отечественного финансового рынка в условиях низкой транспарентности кредитно-финансовых институтов не позволяет полноценно развивать инфраструктуру потребительского кредитования, которое, в свою очередь, слабо стимулирует спрос и поддерживает отечественную экономику. Особой проблемой является снижение платежеспособности населения России в условиях чрезмерной долговой нагрузки, большая часть взятых россиянами кредитов уходит на погашение прежних.

В совокупной структуре кредитного портфеля 48% составляют нецелевые кредиты наличными, 28% приходится на ипотечные кредиты, 10% – на автокредиты и 11% – на кредитные карты, только 3% составляют необеспеченные кредиты (POS-кредиты). Основными лидерами на рынке потребительского кредитования остаются крупные системообразующие банки, даже крупнейшие коммерческие банки сегодня не в состоянии конкурировать с ними [71].

Как отмечают аналитики и практики банковского сектора РФ [38], в условиях стремительного развития геэкономического кризиса, оказавшего существенное влияние на отечественный финансовый рынок, с учетом принятых санкций в отношении крупнейших российских банков, рост портфеля кредитов банков физическим лицам замедлился за первое

полугодие 2014 года вдвое в сравнении с тем же периодом 2013 года (снижение с 13,7% до 6,8%). Без учета Сбербанка среднемесячные темпы роста кредитования населения сократились за год втрое (с 2,8% до 0,9% во II квартале 2014 года, со Сбербанком – с 2,6% до 1,4%). Только за первые пять месяцев 2014 года банками было выдано кредитов физическим лицам на общую сумму 3,5 трлн. рублей, что увеличило общую задолженность на 342,5 млрд. рублей.

В условиях закредитованности населения это означает, что 84% полученных населением средств пошло на погашение предыдущих долгов, а без учета ипотеки – 92%.

В Москве, где выдается около 15% всех потребительских кредитов, этот показатель оказался и вовсе отрицательным: при сумме в 465,2 млрд. рублей выданных потребительских кредитов задолженность по ним сократилась на 882 млн. рублей. В таблице 2.1.1 мы привели данные по не погашенным в установленный срок кредитам, выданным физическим лицам в 2014 году [67].

Кредитная нагрузка населения за 2014 год почти не изменилась – около 13% ВВП, что составляет 42% доходов заемщиков (средневзвешенное среди имеющих кредит, по оценкам Банка России). Однако, на фоне увеличения долговой нагрузки существенно замедлился рост доходов населения, составив в первом полугодии 2014 года 6,9% против 12,2% в 2013 году. В итоге реальные располагаемые доходы (за вычетом всех платежей) снизились вдвое. В текущем году ситуация с просроченной задолженностью мало изменилась, однако в структуре просроченной задолженности выросла доля автокредитов.

Таблица 2.1.1

Доля предоставленных физическим лицам ссуд в РФ, не погашенных в установленные договорами сроки в процентах по месяцам 2014 года

Ссуды, не погашенные в установленный срок	Январь 2014	Февраль 2014	Март 2014	Апрель 2014	Май 2014	Июнь 2014	Июль 2014	Август 2014	Сентябрь 2014	Октябрь 2014	Ноябрь 2014	Декабрь 2014
Всего	12,6	12,5	13,3	13,7	14,0	14,7	14,3	14,2	14,7	14,7	14,8	14,9
Ссуды на покупку жилья (кроме ипотечных ссуд)	4,3	2,6	2,0	2,1	2,4	2,7	3,2	2,9	2,6	3,4	3,7	3,6
Ипотечные жилищные ссуды	3,8	4,1	3,9	4,8	3,9	4,7	5,2	5,9	5,8	6,4	6,3	4,9
Автокредиты	7,6	8,5	8,2	8,1	8,8	9,1	9,5	8,6	9,8	12,1	8,7	9,1
Иные потребительские ссуды	14,6	14,4	15,6	16,2	16,4	17,2	16,5	16,5	16,8	19,5	19,2	17,8

Для сравнения приведем данные начала 2015 года (таб. 2.1.2) [67].

Таблица 2.1.2

Доля предоставленных физическим лицам ссуд в РФ, непогашенных в установленные договорами сроки в процентах в январе–феврале 2015 года

	Январь 2015	Февраль 2015
Ссуды, не погашенные в установленные сроки	48	44
Ссуды на покупку жилья (кроме ипотечный ссуд)	3,5	2,9
Ипотечные жилищные ссуды	7,7	6,5
Автокредиты	12,0	10,4
Иные потребительские ссуды	18,7	17,3

Следует отметить, что уже по итогам 2012 года объем портфеля необеспеченных потребительских кредитов достиг уровня в 9% ВВП, что было сопоставимо со странами, близкими России по показателям темпов инфляции (Турция, Индонезия, Мексика). В предкризисный период такой уровень кредитной нагрузки не являлся чрезмерным, для сравнения – соответствующий показатель в Германии на тот момент был в два раза выше. Однако в условиях сложившейся экономической ситуации в стране вероятность образования «пузыря» на рынке необеспеченного потребительского кредитования существенно возросла именно в случае приближения уровня закрепитованности россиян к уровню закрепитованности населения развитых стран – со значительно более низкими (менее 3%) темпами инфляции, так как при одинаковом отношении портфеля потребительских кредитов к ВВП переплата по кредитам в России будет отличаться от переплаты по кредитам, например, в Германии более чем в два раза.

Высокая долговая нагрузка также отражается и на качестве платежной дисциплины заемщиков. Если раньше они допускали первую просрочку по кредиту через 8 месяцев после выдачи кредита, то в 2014 году этот показатель составил в среднем 4 месяца, а по необеспеченным кредитам увеличился до 2 месяцев. На снижение платежеспособности населения существенно повлияли такие факторы, как рост стоимости услуг, подорожание продуктов первой необходимости, стагнация заработной платы, отсутствие улучшений в экономике.

Эксперты банковского сектора отмечают тревожную статистику по увеличению количества взятых кредитов на одного заемщика, которое по состоянию на конец 2014 года составляет в среднем 2–3 кредита, а максимальное количество кредитов – 17. При этом объем просроченной задолженности по состоянию на 1 июля 2014 года составил 564,2 млрд. рублей – рост с начала года 28% (доля просроченной задолженности в объеме кредитования больше 5,3%). За аналогичный период 2013 года рост составил всего 19% (доля 4%).

Так, по оценкам специалистов «Первого коллекторского бюро» [125], уже к началу 2016 года при сохранении всех негативных факторов, воздействующих на финансовый рынок и экономику в целом, совокупный портфель кредитов населению вырастет до 13,5–15 трлн. рублей. Этому способствует высокий уровень кредитной нагрузки на население и обострение конкуренции банков в борьбе за нового клиента. Скорость сокращения объема банковского портфеля (погашение, списание, продажа) в соответствии с банковской политикой должна опережать темпы новых выдач, однако с учетом вышеперечисленные факторы ожидается ее замедление (рис. 4).

Объём банковского портфеля, трлн. руб.

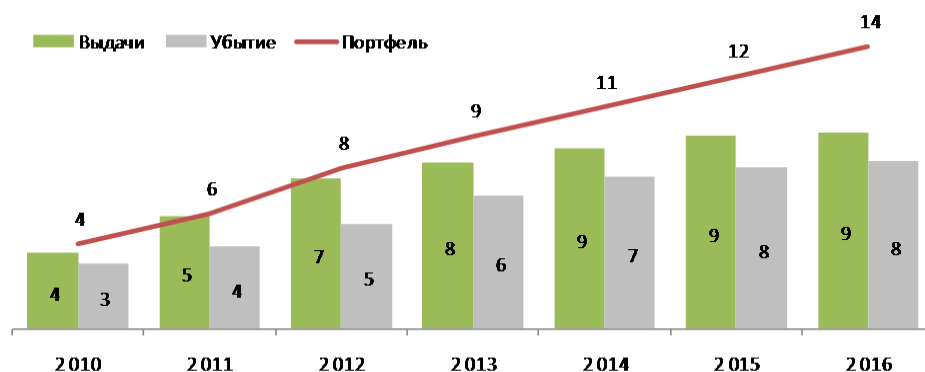


Рис. 4. Динамика роста совокупного банковского портфеля за период 2010–2014 годы (с учетом прогнозной оценки на период до 2016 года) трлн. руб.

Такая тенденция объясняется необходимостью принятия банками в ближайшие 1–1,5 года экстренных мер по снижению и даже ликвидации «длинных просрочек» с ужесточением требований регулятора с целью формирования и поддержания качества портфеля в режиме, соответствующем возрастающим требованиям рынка и Банка России. Рассматривая уровень просроченной задолженности непосредственно в новых выдачах кредитов, отметим, что ее значительный рост пришелся на 2010–2012 годы, увеличившись почти в 3 раза, со 182 до 723 млрд. рублей (рис. 5). Такая ситуация вполне объяснима с точки зрения конкурентной борьбы за клиента, 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».

Банки в 2015 году, не прогнозируя повышения качества обслуживания задолженностей, скорее всего, не будут концентрировать усилия на предоставлении банковских продуктов, ведущему к возможному возникновению просроченных задолженностей и препятствующему повышению качества обслуживания.

Просрочка в новых выдачах, млрд. руб.

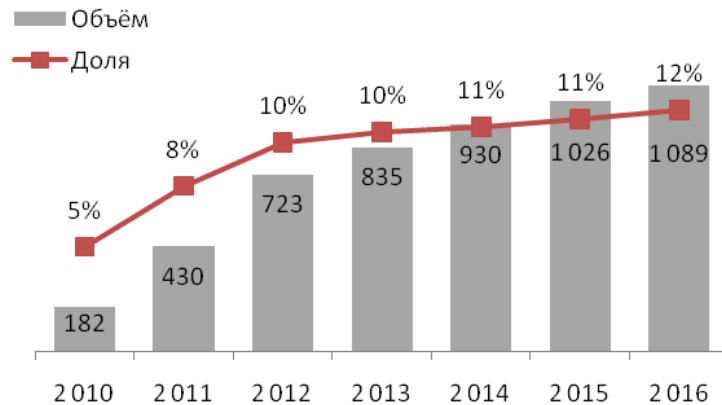


Рис. 5. Динамика увеличения просроченной задолженности по вновь выданным кредитам за период 2010–2014 года (с учетом прогнозной оценки на период до 2016 года) млрд. руб.

Используя такие инструменты, как реструктуризация долга и так называемое «перекредитование» старых долгов, в т.ч. просроченных, банки будут стремиться улучшить качество портфеля и привлечь дополнительных клиентов, переманив их у конкурентов. Умелое и рациональное использование этих и других эффективных инструментов может позволить банкам добиться определенного снижения просроченных задолженностей в совокупном портфеле.

В таблице 2.1.3 приведены данные по отдельным показателям кредитования физических лиц с учетом совокупной доли просроченной задолженности в портфеле однородных ссуд [34].

По данным Национального бюро кредитных историй (НБКИ) [129] ежемесячно россияне тратят 26% своего дохода на оплату кредитов. Около 10% клиентов, чей доход не превышает 13 000 рублей, отдают примерно 33% своей заработной платы в счет погашения кредитов.

Их задолженность в среднем составляет 63 тыс. рублей. Аналитики также отмечают, что 25% людей с доходом до 18 000 рублей на погашение

кредитов отдают 30% от совокупного дохода, а средняя сумма долга достигает 81 000 рублей.

Таблица 2.1.3

Отдельные показатели по однородным требованиям и ссудам, предоставленным физическим лицам, сгруппированные в портфели по месяцам 2014 года и в январе 2015 года

Дата	Всего (млн. руб.)	Доля ссуд с просрочены- ми платежами свыше 90 дней в общем объеме ссуд (%)	Всего (млн. руб.)	РВПС ⁵ в % от общего объема ссуд	РВПС по ссудам с просроченными платежами свыше 90 дней в % от объема соответствующих ссуд
01.01.14	9 536 025	5,8	618 983	6,5	81,9
01.02.14	9 561 654	6,1	662 575	6,9	82,2
01.03.14	9 673 589	6,4	697 687	7,2	82,5
01.04.14	9 815 377	6,5	715 677	7,3	81,7
01.05.14	9 998 418	6,8	748 535	7,5	81,9
01.06.14	10 161 416	7,1	792 041	7,8	81,9
01.07.14	10 289 872	7,3	815 615	7,9	82,0
01.08.14	10 465 861	7,4	846 892	8,1	82,2
01.09.14	10 601 540	7,7	879 237	8,3	82,6
01.10.14	10 728 793	7,8	903 455	8,4	82,9
01.11.14	10 831 843	7,9	922 270	8,5	83,2
01.12.14	10 928 420	8,1	948 054	8,7	83,8
01.01.15	10 909 524	7,9	938 891	8,6	84,2

⁵ Прим. автора. – РВПС (резервы на возможные потери по ссудам).

Те, кто имеет доход до 40 000 рублей, тратят на обслуживание кредитов 26% доходов, имея со среднюю сумму кредита в 160 000 рублей. Однако, наименьшая долговая нагрузка приходится на заемщиков с доходом выше 40000 рублей – 21%, хотя средняя сумма кредита этого сегмента заемщиков значительно выше – 440 000 рублей.

Таким образом, в связи с изложенными выше факторами считаем, что кредитная нагрузка находится в прямой зависимости от количества оплачиваемых кредитов. На оплату одного кредита в среднем приходится тратить 19% дохода, а на оплату пяти и более – уже 43%. В географическом разрезе – представители наименее подверженного рискам сегмента заемщиков сосредоточены в Москве, Санкт-Петербурге и Центральном регионе России, что с нашей точки зрения, обусловлено более высоким размером доходов населения.

Как было отмечено ранее, на фоне насыщения спроса на кредитные ресурсы со стороны населения и его высокой закредитованности еще одной особенностью потребительского кредитования в России является ослабление функции по стимулированию спроса на товары и услуги.

В процессе оборота кредитных средств они переходят из банка в банк, минуя товарный рынок. Если объединить ключевые факторы, влияющие на этот процесс, то среди них можно выделить следующие, формализующие современное состояние потребительского кредитования в России:

- увеличение численности заемщиков после кризиса 2009 года;
- отсутствие навыков использования кредитных продуктов, что обусловлено низкой финансовой грамотностью;
- резкое ухудшение финансового положения заемщиков и снижение уровня их доходов / потеря доходов в отдаленных регионах и на периферии;
- ужесточение банками требований к клиентам, в связи с чем исчезает возможность перекредитования;
- рост числа недобросовестных финансовых посредников, целью которых является увеличение объема кредитного портфеля в отсутствие

адекватной оценки рисков. В этой связи основная функция кредита – обеспечение оборота денежных средств между товарным и финансовым рынками, фактически угасла, а население накапливает долги, причем не только в кредитном, но и в бытовом секторе.

По оценке Национального агентства финансовых исследований (НАФИ) [128], более 40% респондентов из числа заемщиков считают необходимым законодательно оформлять бесплатную отсрочку по неоплаченному кредиту. Из них только меньшая часть полагает, что решением проблем и конфликтных ситуаций между заемщиками и финансовыми посредниками должны заниматься компетентные органы, такие как Центральный Банк, страховые компании и Роспотребнадзор.

В таблице 2.1.4 [69] обобщены результаты исследования, проведенного НАФИ, систематизирующего отношение к финансовой грамотности среди российских заемщиков в 2008 и 2014 годах. На основании ответов, полученных в ходе опроса, можно констатировать повышение степени осведомленности не только о существующих финансовых продуктах и услугах, но и об условиях их предоставления, защите прав потребителя и существующих рисках.

Таблица 2.1.4

Результаты опроса населения РФ, характеризующего повышение финансовой грамотности за период 2008–2014 гг. (% респондентов)

Вопрос	«Сегодня о готовности заниматься повышением финансовой грамотности населения заявили многие организации, имеющие отношение к финансовым рынкам. А лично Вам кого хотелось бы видеть в качестве учителя в программе финансовой грамотности?»	
Вариант ответа	2008 год	2014 год
Государственные организации, регулирующие данные рынки	34	37

Вариант ответа	2008 год	2014 год
Высшие учебные заведения экономического и финансового профиля	23	27
Пенсионные фонды и/или страховые компании	22	23
Независимые финансовые консультанты	29	23
Средства массовой информации (журналисты и телеведущие)	15	17
Коммерческий банк	14	14
Неправительственные организации или общественные организации, занимающиеся защитой прав потребителей	23	14
Паевые инвестиционные фонды (управляющие компании)	3	9
Другие люди	1	2
Затрудняюсь ответить	14	21
Затрудняюсь ответить	11	21
Вопрос	«Ниже представлен список тем, которые затрагивают различные вопросы управления личными финансами. Скажите, о чем Вы хотели бы знать больше?»	

Вариант ответа	2008 год	2014 год
Какие законы, защищающие права потребителей существуют, и что следует делать, если эти права нарушаются	47	45
На какую информацию потребитель должен обращать внимание при подписании договоров с банками и другими финансовыми компаниями	32	40
Что нужно делать, чтобы не увязнуть в долгах при пользовании банковскими кредитами	28	29
Какие риски при пользовании финансовыми услугами существуют и как ими управлять	19	24
По каким параметрам нужно сравнивать услуги, предлагаемые финансовыми организациями	8	15
Как составлять личный бюджет доходов и расходов	9	13
Ничего из перечисленного мне не интересно	22	19
Затрудняюсь ответить	6	7

На основании анализа полученных ответов можно утверждать, что за последние пять лет уровень финансовой грамотности российских заемщиков существенно вырос. Кроме того, глубина данного исследования заключается в анализе региональных различий заемщиков – чем ближе к центру России, тем выше уровень финансовой грамотности. С нашей точки зрения, предоставление полной информации о финансовых продуктах и услугах, включая наиболее массовый из них – потребительское кредитование, должно в обязательном порядке предшествовать самой процедуре выдачи кредита. Для финансовых посредников это должно носить обязательный характер, поскольку по мере увеличения знаний о продукте расширяются и сами потребности в его использовании, увеличивается количество данных о потребительских качествах продукта, его достоинствах и недостатках, что в условиях конкурентной борьбы повышает шанс на выживание на рынке наиболее незащищенного сегмента – малых и средних банков.

Возвращаясь к проблеме применения нормы отсрочки платежа по потребительскому кредиту на безвозмездной основе, считаем необходимым отметить справедливость ее использования на практике в случае форс-мажорных обстоятельств. К примеру, потеря работы из-за сокращения, либо по состоянию здоровья (при наличии всех подтверждающих документов) может считаться весомой причиной для рассмотрения возможности предоставить заемщику отсрочку по платежам. Как правило, банк идет навстречу, но только, если клиент тоже учитывает интересы банка. Отговорки и ожидания, что отсрочка – это прямая обязанность банка не является объективным аргументом. Отчасти мы также соглашаемся с выводами аналитиков и практиков банковского дела относительно того, что большая часть населения, несмотря на уже приобретенный опыт, недостаточно информирована об обратных процессах взаимодействия с банком.

Возможность получения реструктуризации долга, под которой следует понимать существенные изменения срока платежа, размера процентной

ставки и других условий, регламентированных в кредитном договоре, сегодня рассматривается многими заемщиками как единственная возможность выполнения взятых на себе обязательств в случае ухудшения финансового положения.

Реструктуризацию долга можно рассматривать не только как изменение существенных условий по кредитному договору, но и как новый вид кредитного продукта. Как правило, банки, используя реструктуризацию долга получают дополнительное комиссионное вознаграждение, что в условиях высокой конкуренции способствует росту операционных доходов. Ранее мы уже говорили и о появлении на рынке такого нового продукта, как объединение пула кредитов из разных банков для снижения долговой нагрузки заемщика и оптимизации графика погашения. Однако такой продукт предлагается исключительно добросовестным заемщикам, имеющим хорошую кредитную историю, в то время как их количество имеет тенденцию к постоянному снижению.

Невысокий уровень финансовой грамотности заемщиков – это еще и недостаток знаний о последствиях невыплаты кредита, о возможностях выхода из ситуации, при которой кредит не может быть погашен в срок, и об органах власти, которые рассматривают обращения граждан и принимают меры при нарушении их прав финансовыми организациями. Отсутствие этой информации у заемщиков тоже приводит к образованию просроченной задолженности по кредитам и усугублению экономической ситуации в стране. С нашей точки зрения, функция по установлению равновесного соотношения долгов и кредитов должна обеспечиваться всеми участниками финансового рынка. Будет не вполне справедливым говорить о том, что банки должны ограничивать и ужесточать требования к заемщикам путем снижения количества программ потребительского кредитования. Эта мера не является оптимальным выходом из положения, фактически это приводит к отсутствию возможности погашения долгов при снижении платежеспособности. С другой стороны, необходимо совершенствовать сами

кредитные продукты и непременно снижать при этом размеров процентных ставок, создавать условия для их предоставления добросовестным заемщикам.

Согласно статистическим данным, публикуемым Банком России [81], среднерыночное значение стоимости потребительского кредита ⁶ превышает 25–30% годовых, что в условиях резкого снижения платежеспособности населения является не приемлемым для большинства заемщиков. Так, по автокредитам это значение находится в диапазоне 15% до 31%, по потребительским кредитам с установленным лимитом кредитования – от 16 до 34%, по целевым потребительским кредитам без обеспечения – от 26 до 54% и по нецелевым потребительским кредитам – от 16 до 46%, предоставляемым на срок до одного года. Как видим, существующие ценовые значения кредитных продуктов нуждаются в существенной корректировке. Например, среднее значение стоимости потребительского кредита в странах Европейского Союза не превышает 7–8%, а стоимость ипотечных кредитов составляет не более 3–4 %.

В начале ноября 2014 года Банк России опубликовал максимальные ставки, по которым с января 2015 года можно выдавать потребительские кредиты. Самый высокий уровень ставок оказался у кредитов в торговых сетях: до 54,9% годовых в зависимости от срока и суммы. Ставки по нецелевым потребительским кредитам не больше 46,7% годовых. Лимит по потребительским кредитам не превышает 34,6% годовых. Одновременное увеличение ставки рефинансирования и установление жестких рамок максимальных ставок вызвали возмущение со стороны банковского сообщества.

Однако считаем, что именно вопросы ценообразования потребительских кредитов сегодня являются решающими при сохранении

⁶ Прим. автора. Среднерыночное значение полной стоимости потребительских кредитов (займов) рассчитывается в соответствии с Указанием Банка России от 29.04.2014 № 3249-У «О порядке определения Банком России категорий потребительских кредитов (займов) и о порядке ежеквартального расчета и опубликования среднерыночного значения полной стоимости потребительского кредита (займа)».

прежних темпов роста кредитования, особенно в условиях кризисной ситуации в экономике.

В настоящее время и в среднесрочной перспективе в сфере банковских продуктов для физических лиц главными точками опоры и развития станут кредитные карты, ипотека и cash-кредитование. При этом динамика развития этих рынков будет носить, скорее, интенсивный, нежели экстенсивный характер, то есть будет проводиться более акуратная оценка кредитоспособности заемщиков с целью построения устойчивого партнерства с ним, в том числе – замена «коротких» продуктов «длинными».

В целом, что касается концепции отношений «потребитель – кредитная организация», банковская система переходит от продукто-ориентированной модели к социально ориентированной. Российская банковская система пережила тот этап формирования и укрепления в сознании граждан представлений о ней, когда потребитель не имел соответствующих знаний и не был достаточно грамотным в области финансов. Теперь потребители финансовых услуг достигли такого уровня осведомленности в рассматриваемой области, когда индивидуальный (отвечающий определенным запросам клиента) продукт представляет собой наиболее эффективное решение как для финансовых посредников, так и для потребителей. Однако высокое дифференцирование доходов населения России, невысокое качество жизни и потребления, заставляет отечественные банки подстраиваться под запросы клиентов, делая некоторые банковские продукты массовыми, ориентированными на определенные социальные слои. В связи с чем в следующем параграфе исследования мы рассмотрим особенности формирования новых кредитных продуктов в условиях развития социального партнерства.

2.2. Создание новых кредитных продуктов в условиях развития социального партнерства

Создание повсеместно новых кредитных продуктов обусловлено, прежде всего, развитием банковских технологических инноваций. В то же время даже стандартные кредитные продукты со временем претерпевают различные изменения с учетом социальных потребностей клиентов и их продуктовых предпочтений. Потребительский кредит, как наиболее востребованный продукт на рынке, безусловно, нуждается в совершенствовании, однако большинство отечественных банков и МФО просто тиражируют стандартные условия его предоставления, оставляя без внимания оптимизацию его качественных характеристик.

Развитие технологических инноваций на финансовом рынке и в банковском секторе в частности сопровождается расширением конкурентной среды и углублением финансового рынка. Например, за последние пятнадцать лет темпы роста банковской розницы в современной Европе составили в среднем 7,5% в год.

Какие факторы в наибольшей степени способствовали таким темпам прироста? В первую очередь это интенсивное внедрение технологических инноваций. Следующим фактором стал возросший спрос со стороны потребителей этих банковских продуктов, обусловленный повышением общего уровня благосостояния населения, снижением величин процентных ставок, последовательным развитием страхового пенсионного обеспечения, возрастающими операциями на фондовых биржах. Важную роль здесь также сыграла и продолжает играть постоянная тенденция к концентрации рынка банковских услуг.

Трудно также переоценить роль такого важнейшего фактора, как развитие клиенто-ориентированной и социально ориентированной моделей банковского бизнеса, где кредитные продукты наиболее соответствуют предпочтениям и пожеланиям клиентов, что заслуживает особого внимания.

Дело в том, что в современных моделях потребительского кредитования ведущих европейских стран произошли принципиальные изменения в процессах продаж. В предыдущие годы эти процессы были в большей степени ориентированы на банки. Это означало, что на первый план выходили предложения по банковским продуктам. Постепенно этот способ изжил себя и на его смену пришел новый – основанный на последовательной ориентации на социальные нужды, пожелания и потребности клиентов: в первую очередь налаживается контакт с клиентами, выясняются их нужды, пожелания и потребности, затем разрабатываются и предоставляются соответствующие продуктовые предложения.

Использование социально ориентированной модели продаж, основанной на разработке индивидуального продукта для клиента, обеспечивает процесс совершенствования банковских технологий и одновременно делает его конкурентоспособным. Например, классический вид кредитования – овердрафт – обеспечивает автоматическое пополнение счета клиента при недостатке средств. Данный продукт используется не как отдельная функция кредита, а как возможность определения платежного лимита по банковской кредитной карте, поскольку средства предоставляются исходя из лимита овердрафта.

В отечественной практике потребительского кредитования овердрафт используется в качестве смежного (кросс-продукта), тогда как в западной практике его применение больше ориентировано на малый и средний бизнес, особенно для покрытия сезонных и отраслевых рисков в целях сглаживания торгового цикла. В России подобные продукты сегодня не являются массовыми для предпринимателей, поскольку их получение сопряжено с необходимостью подтверждения финансового состояния заемщика. Поэтому при отсутствии фактической деятельности на начальном этапе развития бизнеса овердрафт не будет являться удобным и дешевым средством заимствования для отечественных предпринимателей. При наличии постоянных оборотов по расчетному счету и перечня контрагентов

значительно дешевле и проще использовать такой продукт, как факторинг, стоимость получения которого значительно ниже стоимости кредита для малого и среднего бизнеса, а его применение позволяет покрывать кассовые разрывы [91].

Социально ориентированный подход характеризуется, прежде всего, необходимостью принятия банком эффективных и действенных решений по совершенствованию и развитию бизнеса с обязательным учетом интересов всех заинтересованных сторон, с предоставлением качественных кредитных продуктов/услуг клиентам, при добровольном принятии на себя перед обществом некоторых дополнительных обязательств.

Приведем некоторые из них:

- Продвижение кредитных продуктов как философия взаимодействия банка с заинтересованными сторонами.
- Выстраивание новой деятельности в области потребительского кредитования в части оказания позитивного положительного воздействия на внутреннюю и внешнюю среду.
- Постоянное принятие мер по снижению уровня рисков в деятельности банков при принятии и реализации инвестиционных решений, связанных с социально-экономической результативностью в конечных показателях работы банков.

Практическое использование данного подхода предполагает соблюдение определенных стандартов в кредитной политике банка, учитывающих следующие основные аспекты:

- удовлетворение потребностей и пожеланий клиентов с целью установления постоянных и эффективных взаимоотношений и взаимодействия банков с клиентами;
- повышение доверия и лояльности клиентов к банкам;
- обеспечение поддержания банками наиболее не защищенных социальных сегментов общества для диверсификации российской экономики и перехода на инновационный путь развития.

- действующая система внутреннего контроля банка должна обеспечивать снижение уровня рисков, нарушений и злоупотреблений при проведении кредитных операций – банк должен способствовать росту товарооборота через оказание кредитных услуг высокого качества, содействуя укреплению позитивного имиджа банковской системы.

- банком рассчитываются и предлагаются клиентам обоснованные и соответствующие рыночным требованиям процентные ставки и комиссионные сборы за оказываемые комплексные и индивидуальные услуги с обязательным учетом пожеланий и отзывов клиентов;

- в своей деятельности банки должны руководствоваться тем, что достижение ими положительных результатов неразрывно связано с социально-экономическим благополучием населения обслуживаемых территорий, вследствие чего они должны активно участвовать в решении актуальных социально-экономических проблем и оказывать реальную помощь определенным малообеспеченным группам населения обслуживаемой территории;

- к приоритетным направлениям поддержки банками населения территорий своего присутствия можно отнести: разработку и принятие реальных действенных мер для повышения финансовой грамотности населения обслуживаемой территории; реальную финансовую поддержку здравоохранения, образования, науки, культуры, искусства, спортивных мероприятий и т. д.

Таким образом, в основе социально ориентированного подхода, предусмотренного кредитной политикой, лежит возможность банка разрабатывать новые кредитные кросс-продукты (продукты двойного назначения), отвечающие потребностям населения в решении актуальных социальных проблем. Практическая реализация данного подхода требует реализации новых подходов в управлении банком в рамках четырех основных направлений:

- взаимодействие с внутренней средой;

- взаимодействие с внешней средой;
- взаимодействие с социальной средой;
- соблюдение национальных приоритетов развития экономики.

Основным мотивом роста отечественных банков в последние годы было агрессивное наращивание активов путем продажи в основном массовых продуктов с большой маржой и высоким потенциалом. Такой модели кредитной политики придерживалось большинство кредитных организаций, а в последние годы и микрофинансовых организаций. И лишь немногие банки использовали социально ориентированный подход [94, 95].

В России лишь несколько наиболее крупных государственных банков (Сбербанк и ВТБ) предлагают клиентам подобные кросс-продукты [62].

Среди основных кредитных продуктов, имеющих социально ориентированный статус можно выделить: социальную карты для получения пенсионных выплат, кредитование пенсионеров, студентов на потребительские нужды, образовательный кредит и пр. Как следует из Отчета о корпоративной социальной ответственности Сбербанка [62], только за период 2013 года специализированными кредитными продуктами Сбербанка воспользовалось около 19 млн. пенсионеров, а средняя сумма покупок в магазинах-партнерах банка превысила 272 млн. рублей.

Существенным элементом социально ориентированной кредитной политики банка остается развитие финансовой грамотности среди пенсионеров и молодежи. Банк организует различные мастер-классы и занимается распространением информации о собственных продуктах в СМИ.

Около десяти кредитных программ банка связано с распространением ипотечных продуктов для военных пенсионеров, молодых семей. Среди наиболее популярных из них можно выделить: военную ипотеку, ипотечную программу «Молодая семья», «Народная ипотека» и пр.

Аналогичные программы реализуются и дочерними банками Сбербанка в таких странах, как Турция – Дениз банк, Беларусь – БПС Сбербанк.

Одновременно с совершенствованием кредитного инструментария банк уделяет большое внимание стандартизации продуктов. С нашей точки зрения, внедрение стандартов кредитования – это важный и необходимый этап развития кредитной системы. Но здесь есть множество нюансов.

Например, Ассоциация российских банков разработала ряд стандартов, в том числе Стандарт качества организации управления кредитными рисками в кредитных организациях. Стандарты есть, но используют ли их все российские банки? Банки с иностранным капиталом опираются на лучшую практику материнских компаний, средние российские банки перенимают практику крупных российских банков в сфере кредитования, в мелких российских банках зачастую велико влияние аффилированных с банком лиц. То есть стандарты вроде бы есть, но им не обязательно следовать. А все, что в России не обязательно и не закреплено законодательством, рано или поздно забывается. Поэтому, на наш взгляд, стандарты нужны, но они должны быть законодательно закреплены, то есть утверждены Центральным банком Российской Федерации.

При этом стандарты в первую очередь должны охватывать юридическую сторону кредитных сделок, схему кредитного процесса и минимальные требования к заемщикам со ссылками на нормативные акты Банка России.

Кому нужнее стандарты – банку или клиенту? Безусловно, они одинаково важны и для банка, и для клиента. Введение стандартов сделает кредитные процедуры банка более прозрачными для клиента. Заемщики будут полнее информированы. Например, сейчас понятие «положительная кредитная история» в каждом банке трактуется по-своему. У клиентов – физических лиц – одни банки оценивают кредитную историю за последние 180 дней, другие – за последние два года. И многие заемщики не понимают, почему в одном банке им отказывают из-за не удовлетворяющей банк кредитной истории, а в другом – готовы предоставить кредит. При введении

стандартов можно избежать конфликтов и судебных разбирательств, а значит повысить общую лояльность клиента [53].

Немаловажное значение Сбербанк придает поддержке малого предпринимательства, хотя и понимает объективность использования им потребительского кредита, в первую очередь ориентированного на физических лиц. Как отмечает в одном из интервью заместитель председателя Сбербанка Андрей Шаров [39], несмотря на то, что кредитные ставки для предпринимателей находятся в рынке, надо иметь в виду, что предприниматели, которые берут кредит «Доверие», в качестве альтернативы рассматривают потребительские кредиты для физических лиц.

Также в банке применяется практика поощрения лояльных клиентов, тех, кто ранее воспользовался кредитом в 1 млн. руб. сроком на один год, имеет хорошую кредитную историю и чей кредит погашен не менее чем шесть месяцев назад. Позиция банка состоит в том, что лояльный клиент должен не только выиграть, но и сохранить собственные средства.

Аналогичные продукты разрабатываются и вторым по величине государственным банком – ОАО «ВТБ» и его дочерними структурами [79]. Так, в 2013 году, помимо традиционного кредитования, банк предлагал своим клиентам кросс-продукты в области страхования и пенсионного обеспечения.

Страхование всегда является добровольным и, как правило, оформляется в дополнение к кредиту, реже – самостоятельно. Клиенты редко задумываются о том, что с погашением кредита могут начаться сложности, часто по не зависящим от самого заемщика причинам, поэтому на этапе оформления кредитной сделки об этом беспокоится банк. Страховка риска потери основного места работы, жизни и здоровья дает банку еще одно подтверждение ответственности заемщика, а самому клиенту – дополнительную уверенность в исполнении обязательств по кредиту и в завтрашнем дне независимо от обстоятельств.

Дочерние банки ВТБ24 и Банк Москвы реализуют свою социальную миссию, выпуская специальные кросс-продукты и сервисы, развивая отдельные направления в потребительском и жилищном кредитовании. Отдельного внимания в рамках группы ВТБ заслуживает Лето Банк, ориентированный на работу с клиентами с низким и ниже среднего доходом, которые имеют ограниченный доступ к банковским продуктам и услугам. Выдаваемые банком небольшие кредиты отличаются высокой прозрачностью и простотой использования. Банк разработал упрощенную схему получения кредита: для подачи заявки от заемщика требуются только паспорт и второй документ из предлагаемого списка, при этом решение по заявке принимается Банком в течение часа, а соответствующее уведомление приходит в виде СМС-сообщения. Получение одобренных средств через банкоматы Лето Банка ускоряет кредитование и снижает его стоимость. Банк предлагает клиентам такие редкие для банковского сектора возможности, как изменение даты выплаты, пропуск ежемесячного платежа и уменьшение суммы платежа (с увеличением срока кредита), а также использование преимуществ положительной кредитной истории в рамках текущего кредита. За короткий срок существования организации на конец 2013 года Лето Банк выстроил сеть из 272 клиентских центров в 161 городе страны, на 8,8% превысив план. К концу 2013 года в Банке обслуживалось 540 тыс. человек, а кредитный портфель Лето Банка вырос с начала года более чем в 40 раз и составил 28,3 млрд. рублей.

Розничные банки группы ВТБ регулярно разрабатывают кредитные карточные кросс-продукты, имеющие особую социальную значимость, в том числе с возможностью получения льгот или осуществления благотворительных пожертвований. Банк Москвы – дочерний банк ВТБ, первым среди российских банков осуществил проект по выпуску и тиражированию социальных карт для пенсионеров и отдельных социальных групп населения с возможностью получения дополнительных скидок на товары и услуги при оплате покупок в магазинах, аптеках и сервисных

предприятиях и др. Банк Москвы предоставляет держателям социальных карт специальные тарифы – 4% годовых на остаток средств на карте, отсутствие комиссии при оплате коммунальных платежей, отсутствие комиссии за пользование услугой СМС-информирования и др. Кроме того, социальные карты для некоторых категорий лиц могут использоваться при посещении поликлиники вместо полиса обязательного медицинского страхования, так как содержат все необходимые данные.

В 2013 году Банк Москвы выпустил банковскую карту «Электронное правительство» с электронной подписью, которая вместе со стандартными функциями карточного продукта предлагает клиентам доступ к личному кабинету на портале государственных услуг и позволяет получать и оплачивать государственные услуги. Держатели карт могут оплачивать услуги ЖКХ, государственную пошлину для оформления загранпаспорта, штрафы ГИБДД, подать налоговую декларацию, запросить выписку из Пенсионного фонда России и многое другое.

Показательна также работа еще одного дочернего банка, входящего в группу ВТБ, – ВТБ 24. В 2013 году Банк отметил 10 лет работы на рынке ипотечного кредитования. Одним из показателей успешности работы ВТБ24 является лидерство в области внедрения новых подходов и развития новых ипотечных продуктов и сервисов.

ВТБ 24 впервые на российском рынке:

- разработал и внедрил специализированный ипотечный формат точки продаж – Центр ипотечного кредитования, который впоследствии был принят и широко тиражирован на рынке;
- предложил уникальную для ипотечного рынка программу «По двум документам»;
- запустил ипотечную программу с использованием средств материнского капитала;
- стал предоставлять сервис дистанционного приема ипотечных заявок через сайт Банка;

- запустил кредитный конвейер (скоринг) ипотечных продуктов;
- внедрил системный инструмент реструктуризации для поддержки клиентов, попавших в трудную жизненную ситуацию, а также стабилизационное кредитование и др.

Стремясь сделать обслуживание клиентов более удобным, банки Группы ВТБ предоставляют клиентам возможность получать привычные кредитные продукты и услуги в новом онлайн-формате. Так, с 2013 года клиенты Лето Банка могут заполнить анкету на получение кредита на Интернет-сайте банка. ВТБ24 внедрил аналогичное решение в сфере ипотечного кредитования для продукта «Победа над формальностями». Жители Москвы и Московской области могут заполнить специальное заявление-анкету на сайте банка и получить ответ о решении по выдаче ипотечного кредита по телефону без посещения офиса.

Как показывает практика, выбор клиентом банка для долгосрочного сотрудничества основывается не только на желании получить льготы и бонусы по отдельным услугам и продуктам, но и на оценке финансовой стабильности банка, его деловой репутации, на возможности получения качественного, квалифицированного обслуживания, на понимании потребностей клиентов и предоставлении полного комплекса финансовых услуг с учетом индивидуальных потребностей каждого. Именно эти принципы должны быть взяты за основу кредитной политики банка при работе с населением.

Важно отметить, что клиент выбирает технологичные прогрессивные банки, у которых есть мобильный банк, интернет-банк, продуманная рекламная кампания, удобные офисы, высокая скорость решения, интересные продукты. Для всего этого требуются огромные расходы, особенно в сфере технологии. И если в американском банке, к примеру, возможно содержать штат программистов из двух человек, а все технологии «арендовать», то в России – нет, приходится инвестировать в розничный бизнес сотни миллионов рублей, чтобы оставаться конкурентоспособными. Именно

поэтому системно значимые банки – это не только наиболее надежные, но и наиболее приспособленные к меняющимся условиям, потребностям клиентов. С каждым годом все более ощутима конкуренция в борьбе за клиента и необходимость совершенствовать технологии [48, 60].

Как известно, банки используют программы лояльности в двух направлениях: удержание старых клиентов и привлечение новых. Что касается первого направления, то очевидно, что в долгосрочной перспективе для банков наиболее эффективны программы, ориентированные на удержание уже проверенных клиентов, так как, продолжая работу с теми, кого они знают, банки несут меньшие риски. Более того, лояльный клиент, сотрудничающий с банком не первый год, основываясь на своем положительном опыте, скорее всего, порекомендует свой банк знакомым. Это та лояльность, к которой стремятся банки, дорожающие своей репутацией. Классическая ситуация, когда лояльность клиентов и репутация продают продукты сами по себе.

Однако нередки случаи, когда банки, чтобы привлечь новых клиентов, включают в свои программы лояльности дисконт на цену продуктов. Они эффективны в краткосрочной перспективе, и если в банке клиента привлекает лишь размер скидки, то рассчитывать на долгосрочные отношения с ним вряд ли стоит. Как только другой банк предложит более высокий дисконт, такой клиент будет потерян. Более того, условия на продукты, предложенные в рамках таких программ лояльности, с течением времени становятся фактически базовыми и формируют у клиентов иждивенческие настроения [21].

В этой связи считаем, что изучение потребностей клиента путем анализа ключевых проблемных зон помогает не только совершенствовать бизнес-процессы банка, но и дает возможность создавать новые технологии социально ориентированные продуктовые предложения.

В таблице 2.2.1 мы систематизировали информацию о таких возможностях с учетом предложений по ликвидации проблемных зон.

Совершенствование технологии создания кредитного продукта
для клиента на основе социально ориентированного подхода
[авторская разработка]

Возможность создания/совершенствования технологии кредитного продукта	Проблемные зоны	Мероприятия, направленные на совершенствования бизнес-процессов
<p>Запуск поэтапной технологии автоматического погашения кредитов по итогам последнего платежа.</p>	<p>Взнос/выдача наличных средств с помощью кредитных карт. Розыск/возврат/потеря платежа по кредиту через различные каналы осуществления платежей. Необоснованное отнесение кредита на счета просроченной задолженности.</p>	<p>Запустить регулярную профилактику проверки уже выданных потребительских кредитов на предмет наличия проблем, жалоб и обращений от клиентов. Реализовать возможность выдачи подтверждений платежей клиентам в момент их обращения.</p>
<p>Формирование новых дистанционных технологий выдачи потребительских кредитов (дистанционное банковское обслуживание – ДБО).</p>	<p>Повышение качества обслуживания, в том числе дистанционного банковского обслуживания по кредитным продуктам. Отсутствие обратной связи о характеристиках продукта и условиях его предоставления клиентам. Недостаточно гибкая тарифная/продуктовая политика, не учитывающая</p>	<p>Провести дополнительное обучение сотрудников банка на предмет повышения качества обслуживания и своевременного оформления обращений клиентов по уже выданным кредитам, а также проблемным зонам, выявленным в процессе анализа их обращений. Совершенствование типового договора текущего банковского счета физического лица</p>

Возможность создания/совершенствования технологии кредитного продукта	Проблемные зоны	Мероприятия, направленные на совершенствования бизнес-процессов
	возможности клиента.	с дополнением информацией о размере пени и штрафов, которые должен выплатить банк по первому требованию клиента при нарушении условий договора. Совершенствование технологии дистанционного обслуживания различных категорий клиентов с целью предоставления обратной связи о кредитном продукте (способы погашения, начисление процентов, возможность реструктуризации долга и пр.).
	Корректность и полнота консультаций, предоставленных менеджерами банка о сумме минимального платежа по кредиту.	Совершенствование текстов смс-сообщений и пояснений об условиях оформления услуги он-лайн расчетов.
Создание нового кредитного продукта, предусматривающего внедрение сервиса времени посещения банка.	Возможные нарушения при осуществлении операций по банковским картам.	При обслуживании банковских операций необходимо создание зоны «Оценка качества сервиса». Для цели повышения лояльности клиентов на сайте банка необходимо

Возможность создания/совершенствования технологии кредитного продукта	Проблемные зоны	Мероприятия, направленные на совершенствования бизнес-процессов
		создать «Календарь удобного времени посещения банка».
Формирование нового типа кредитно-деPOSITных продуктов для социально значимых клиентов.	Отсутствие возможности использования потребительских кредитов ввиду низкой платежеспособности.	Доработать технологию создания продукта нового типа, учитывающего остаток на депозитном счете клиента.

В последние годы перед отечественными кредитными организациями достаточно остро стоит проблема внедрения социальной ипотеки. На практике она реализуется лишь в крупных государственных банках. В России данный вид кредита не относится к потребительскому кредитованию, а его выдача сопряжена с необходимостью подтверждения официального дохода заемщика. Кроме того, продукты смешанного типа, позволяющие накопить заемщику первоначальный взнос за счет депозита, пока не внедрены в практику отечественных банков. Важно учитывать, что такая форма кредита давно используется в зарубежной практике, например в Германии – с помощью внедрения «Стройсберкасс» [73].

Кооперативные немецкие банки давно перешли на выдачу жилищных кредитов с использованием накопительного взноса, при этом процентная ставка для таких заемщиков изначально не превышает 3–4%, при средней ставке в России – 12–14% годовых.

Считаем, что наряду с потребительским кредитованием, в России следует более активно развивать смешанные банковские продукты для стимулирования ипотечного кредитования, что, в свою очередь, будет способствовать оживлению инвестиционной сферы, созданию социальной

устойчивости в обществе, поможет преодолевать негативные последствия кризисных явлений.

Ипотечное кредитование необходимо ориентировать на те категории населения, которые нуждаются в небольшом ипотечном кредите. Это позволит при ограниченных ресурсах обеспечить кредитами максимальное число заемщиков.

Для тех граждан, у которых нет достаточных собственных сбережений в денежной форме, это ограничение преодолевается за счет оплаты ими части нового жилья старым жильем либо за счет накопления части первоначального взноса в виде депозита. Пока в России в качестве первоначального накопления может выступать лишь материнский капитал либо сертификаты, выдаваемые в рамках военной ипотеки, чего, с нашей точки зрения, недостаточно для массового использования данного вида кредитного продукта.

Отечественная практика показывает, что доходы населения в нашей стране пока остаются крайне дифференцированными на фоне доходов населения стран, относящимся к развивающимся экономикам мира.

Согласно данным Росстата [68], по состоянию на 01.08.2014 года только 12,1% населения имели доходы свыше 35 000 рублей в месяц (около 1000 долларов США), иными словами – эта часть населения может потенциально выступать в качестве ипотечных заемщиков, в то время как остальная часть населения имеет доходы ниже указанной суммы.

Как показывает мировой опыт, развитие социально ориентированных форм кредитования становится мощным и действенным стимулом для принятия населением решения о покупке жилья, обеспечивая мобилизацию собственных средств, поскольку по мере роста доходов населения и улучшения финансово-экономической ситуации в стране, условия кредитования должны постепенно приближаться к условиям финансового рынка [98].

Внедрение принципов социального партнерства между клиентами и

банками для взаимовыгодного сотрудничества должно поддерживаться государством в целях обеспечения стимулирующего эффекта по продвижению таких продуктов и услуг во всех регионах России. Одновременно со стимулирующими мерами важно усилить поддержку рынка межбанковского кредитования, развивать коммуникационную политику с целью разъяснения своей социально ориентированной компоненты, учитывая специфику финансовой системы регионов.

2.3. Потребительское кредитование с использованием кросс-продаж смежных банковских продуктов

Современные потребители стремятся получить готовое финансовое решение собственных проблем, однако их внимание все больше привлекают индивидуальные финансовые продукты и услуги. Для того, чтобы банки могли сформировать индивидуальное решение, им требуется полная информация о потребителе (образование, возраст, профессия, привычки и потребительские предпочтения).

Используя анализ имеющейся практики кросс-продаж [54], сформулируем основные принципы, определяющие их основные аспекты.

1. Повышение качества обслуживания за счет формирования единого информационного пространства – «вокруг клиента»:

- создание единой информационной базы по клиентам и контактам;
- консолидация данных (из существующих в банке систем).

2. Управление продажами:

- совершенствование управления потенциальными сделками и повышение точности прогнозирования продаж;

– стандартизация процессов продаж с заданными сценариями работы и технологиями up-selling и cross-selling;

- управление сквозным обслуживанием клиентов в точках продаж (у партнеров).

3. Изучение и определение конкурентов:

- формирование «досье» на конкурентов;
- эффективное использование данных о конкурентах для повышения точности прогнозов.

4. Экономное и рациональное использование ресурсов (усилий и рабочего времени):

- планирование заданий, встреч, использование сети Интернет, телефонных звонков, связанные со стадиями процесса продажи;
- рассылка информационных материалов в зависимости от места клиента в «пирамиде доходности»;
- оценка эффективности и доходности продаж.

5. Накопление знаний («Копилка» знаний и отчетов).

- построение библиотеки стандартных документов, т.е. нормативных документов, справочных материалов, аналитических отчетов, презентаций продуктов/услуг и пр.;
- построение отчетов для принятия управленческих решений;
- анализ и поддержка принятия решений в процессе продаж и обслуживания клиентов.

6. Снижение затрат на администрирование:

- «автоматизмы» сбора/распределения данных/заданий;
- набор приемов и рекомендаций по экономичному администрированию;
- поддержка изменений в структуре и сети/каналов продаж банковских продуктов и услуг.

Большинство современных стратегий кросс-продаж в зарубежных банках ориентировано на изучение информации о клиенте, которая впоследствии используется для разработки новых кредитных продуктов [107].

Развитая продуктовая линейка крайне важна для банков, работающих с населением в крупных городах, где конкуренция между крупными и средними банками достаточно высокая. Совершенно понятно, что широкий

ассортимент приносит дополнительные выгоды банку. Это более высокая рентабельность за счет продажи большего количества как основных, так и сопутствующих услуг. Полноценный набор услуг позволяет полнее удовлетворить потребности действующих клиентов, способствует переводу их на комплексное обслуживание и, таким образом, укрепляет их лояльность по отношению к конкретному банку. В то же время расширение качественного ассортимента кредитных продуктов дает возможность увеличить собственную рыночную долю, заинтересовав клиентов, ранее обслуживаемых не охваченных, а также нарастить общую емкость рынка, проникая в незанятые сегменты. Подобные выводы можно встретить в работах специалистов и практиков банковского дела [122].

И все же, как подчеркивают некоторые авторы [118], одной из основных причин формирования широкой ассортиментной линейки кредитных продуктов для населения является высокая неоднородность и разнообразие доходов, сферы деятельности и платежеспособности клиентов. Чтобы отвечать запросам различных клиентских сегментов, и нужен широкий продуктовый ряд банковских услуг.

По мнению экспертов IFC, представленному в исследовании «The SME Banking Knowledge Guide. IFC advisory services/Access to finance», существуют три главные проблемы в развитии продуктовых и сервисных предложений, ориентированных на частных клиентов и предпринимателей [115].

Первая проблема состоит в создании универсального набора или пакета таких кредитных продуктов, которые, будучи объединены оригинальным способом, смогут убедить клиента перевести обслуживание различных продуктов (кредиты, кредитные карты, вклады) из разных банковских учреждений в один банк.

Второй проблемой является обеспечение общей рентабельности для всех продуктов ассортиментного ряда банка. Эта проблема является сложной по нескольким причинам.

Во-первых, в связи со спецификой учета затрат и возможностью определения рентабельности отдельных продуктов. Получение точной информации о расходах, связанных с конкретным продуктом, и их верная аллокация, то есть распределение расходов между конкретными продуктами для определения их себестоимости, могут быть затруднительны.

Во-вторых, представляет сложность определение влияния отдельных продуктов на результативность деятельности клиента в целом, т.к. она может быть неочевидной.

Третья проблема развития продуктового и сервисного предложения состоит в нахождении баланса между желанием банка увеличить предложение для наращивания доли рынка и признанием ограниченности возможностей банка. Это утверждение особенно верно для потребительского кредитования, где разработка новых продуктов обеспечивает их большую доступность для клиента, следовательно, предоставляет возможность существенно увеличить размер портфеля за счет огромного неудовлетворенного спроса среди населения. В то же время это ведет к росту факторов риска, поэтому разработка новых кредитных продуктов должна включать тщательную оценку затрат и рисков.

С нашей точки зрения, развитие российского рынка потребительского кредитования сдерживается тем, что банки просто недооценивают степень неоднородности сектора и разнообразие его сегментов с учетом региональных и отраслевых особенностей. Важно помнить и о регионах, находящихся на периферии банковской системы, где доступность финансовых услуг крайне низка. Подтверждением нашего вывода может служить достаточно ограниченный и однородный сегмент продуктовых предложений, предназначенных для различных категорий клиентов. Хотя в последнее время некоторые отечественные банки стали выделять в отдельную категорию VIP-клиентов (доход которых значительно превышает среднестатистические данные), такие клиенты составляют не более 2% от всего рынка.

В передовой банковской практике все виды банковских услуг распределены по видам потребностей, характерных для сектора в целом: депозитные, кредитные, расчетно-кассовые услуги. Однако наиболее широким ассортиментом отличается линейка кредитных продуктов, учитывающая цели, сроки кредитования, виды обеспечения.

Распространенной ошибкой банковских менеджеров при формировании продуктового ряда является поверхностная оценка таких важных характеристик, как профили риска, специфика деятельности клиентов, модели поведения клиентов, демографические особенности, стадия жизненного цикла компании, образовательный уровень, приоритетные информационные каналы, вовлеченность в бизнес-сообщества и др.

Оптимальное продвижение кредитного продукта означает овладение искусством снижения затрат одновременно с удовлетворением потребностей клиентов в полноценном финансовом сервисе таким образом, чтобы они чувствовали свою ценность.

- Ассортимент продуктов путем построения модели кросс-продаж.

Банки могут повысить доходность клиентов, имея широкий набор продуктов и не ограничиваясь набором традиционных услуг, таких как депозиты, кредитование, РКО. Необходимо постоянно расширять линейку, учитывая, что это существенно повысит лояльность целевых групп. Комплексные предложения также будут полезны для отдельных категорий заемщиков. А в случае кредитования малого и среднего бизнеса банки могут заметно улучшить показатели прибыли и капитализации через хорошо структурированные решения о движении денежных средств, которые идеально подходят как для клиентов, так и для их банков.

- Индивидуальные решения для отдельных клиентских сегментов.

Оптимальный способ быстро и эффективно нарастить динамику продаж в выбранном сегменте – приспособить клиентские «предложения» (продукты и пакеты, а также способы их предоставления, модель ценообразования и т.д.) к требованиям и предпочтениям выявленных

целевых сегментов. Это дает клиентам ощущение, что банк предоставляет им решение, которое соответствует конкретно их потребностям, а не просто общие предложения для клиентов всего сектора.

- Процесс постоянного развития и совершенствования кросс-продуктов. Вывод на рынок инновационных кредитных продуктов быстро и эффективно – основная компетенция любого эффективного банка. Банки должны регулярно проводить обзор существующих продуктовых портфелей, создавать и запускать новые продукты, чтобы заполнять рыночные пробелы, а также вводить в действие методологию по разработке, тестированию и выводу продуктов прибыльно и с минимальным риском.

- Создание новых кредитных продуктов и дополнительного сервиса на основе изучения впечатления клиентов.

Впечатления клиентов от обслуживания основываются не только на оценке кредитного продукта и его стоимости. Важными являются составляющие сервиса, такие как: качество обслуживания, каналы поставки, график обслуживания, уровень подготовленности клиентских менеджеров и обслуживающего персонала, техническая поддержка и пр. Банк может использовать свои знания о предпочтениях клиентов, чтобы деликатно подводить их к более выгодным с экономической точки зрения решениям (например, интернет-банкинг, мобильный банкинг). Поддержка клиентов клиентскими менеджерами на всех этапах обслуживания является ключевым фактором хороших продаж, а также эффективного риск-менеджмента.

В целях дальнейшего развития кросс-продаж за счет смежных банковских и финансовых продуктов таких как страхование, лизинг, специализированные финансовые услуги, операции с ценными бумагами, банками могут быть реализованы следующие мероприятия:

- тиражирование новой платформы системы дистанционного обслуживания «Банк-Клиент Онлайн», используя которую, клиенты банка получают возможность не только проводить расчетные операции, но и приобретать дистанционно продукты и сервисы;

- оптимизация условий и технологий кредитных продуктов, а в части расчетных и комиссионных продуктов внедрение новых услуг и улучшение сервисов;

- оптимизация системы полномочий в области принятия решений по всем видам продуктов, что позволяет оперативно формировать востребованные и своевременные индивидуальные предложения клиентам.

Чтобы нагляднее представить возможные механизмы взаимодействия различных финансовых посредников для разработки кросс-продуктов, в качестве примера можно рассмотреть наиболее распространенный канал реализации страховых и кредитных продуктов.

Банк, являясь инициатором предоставления совместного продукта, в дальнейшем реализует его продажу при участии страховой компании, что, с одной стороны, позволяет ему застраховать собственные риски, а с другой – удовлетворить потребности клиента. Как отмечают некоторые зарубежные специалисты [120], развитие клиенто-ориентированной стратегии предполагает предложение клиенту правильного продукта в нужное время для обеспечения долгосрочного успеха и сотрудничества.

Другие специалисты обращают внимание на то, что удовлетворение предпочтения отдельного клиента путем разработки и корректировки кросс-продукта обеспечивает возможность дальнейшего прогнозирования его поведения и, как следствие, позволяет контролировать риски [117].

В более масштабных формах сотрудничества развитие технологий кросс-продаж может способствовать созданию прочных отношений между клиентом и обслуживающим банком в целях рекламы бренда, информирования потребителей о масштабах предлагаемых кредитных продуктов и, как следствие, удовлетворения их долгосрочных финансовых потребностей [116]. В конечном итоге такая форма взаимодействия оказывает влияние на рынок в виде сигналов, что служит стимулом для развития подобных программ у других банков и финансовых посредников. Иными словами, для многих клиентов бренд банка, в котором они открывают

кредитную карту, к примеру, является предметом имиджа. Предложение супермаркетом различных финансовых услуг под своей маркой не всегда оказывается более привлекательным. Наконец, далеко не каждая торговая сеть может серьезно выиграть от «банкизации». Поэтому за счет внедрения кредитных программ под конкретный клиентский сегмент обеспечивется серьезный рост розничных продаж в торговых сетях, что в целом дает сигнал для других участников рынка.

Итак, попробуем систематизировать основные направления для внедрения кросс-продаж в массовом сегменте банков:

- популяризация различных форм взаимодействия финансовых посредников и клиентов, что позволяет развивать банковский сервис, включая дистанционные технологии продаж;

- интеграция различных информационных каналов с социальными сетями и видеохостингами с целью расширить уже существующую клиентскую базу и привлечь интернет-аудиторию, не имевшую непосредственной заинтересованности в банковских услугах. В то же время банки, не преследующие цель – получить новые клиентские сегменты, должны делать ставку на развитие функциональных возможностей систем, расширяя спектр дистанционных транзакций;

- в основе качественного сервиса лежит понимание банком социальных потребностей клиента, что обеспечивает последующее тиражирование кросс-продуктов и нового вида сервисных услуг;

- постоянно расширять собственную линейку продуктов. Чем больше их ассортимент, тем выше вероятность удержания клиента в банке и ниже вероятность перехода на обслуживание в другие кредитные организации;

- изучение портрета клиента для расширения представлений банка о его текущих потребностях, формирования новых продуктов, проведения детального изучения различных клиентских сегментов и т.д.;

- внедрение технологий CRM предоставляет возможность для формирования предложений, отвечающих ожиданиям клиента. Иными

словами, банк выходит на рынок с предложением продукта клиенту, тем самым обеспечивая возможность развивать долгосрочные отношения в перспективе.

Важными направлениями совершенствования кредитных кросс-продуктов для современных банков является расширение и укрупнение объектов сегментов кредитования, переход от компенсационного кредитования к авансированию затрат, от единичных кредитных продуктов к возобновляемым и комплексным, к обслуживанию кредитом все большей части населения; упрощение техники кредитования. Эти результаты могут быть достигнуты на основе тесных долгосрочных отношений банков с клиентами, на основе знания банками специфики заемщиков и кредитования в соответствии с социально-экономическими потребностями. Создание мультипродуктового предложения для потенциальных социальных групп заемщиков (клиентов) с обеспечением совершенствования кредитной политики и географического расширения бизнеса банков.

По результатам исследования, изложенным во второй главе работы, считаем необходимым сделать следующие основные выводы.

1. По мере удовлетворения спроса на кредитные ресурсы со стороны населения и в связи с его высокой закредитованностью отличительной особенностью потребительского кредитования в России является снижение функции стимулирования спроса на товары и услуги. Таким образом, в процессе кругооборота кредитных средств они переходят из банка в банк, минуя товарный рынок. Если объединить ключевые факторы, влияющие на этот процесс, то можно выделить следующие, формализующие современное состояние потребительского кредитования в России:

- увеличение численности заемщиков после кризиса 2009 года;
- отсутствие навыков использования кредитных продуктов, что обусловлено невысокой финансовой грамотностью;

- резкое ухудшение финансового положения и снижение доходов заемщиков / потеря доходов в отдаленных регионах и на периферии;

- ужесточение банками требований к клиентам, в связи с чем снижается возможность перекредитования;

- рост числа недобросовестных финансовых посредников, целью которых является увеличение объема кредитного портфеля в отсутствие адекватной оценки рисков.

2. Банки должны своевременно совершенствовать требования и пожелания, предъявляемые к клиентам при выдаче кредитов для решения социальных проблем, чтобы обеспечить своевременное и полное погашение ими потребительских кредитов, и одновременно улучшать качество кредитных продуктов, снижать размеры процентных ставок и создавать приемлемые и выгодные условия для предоставления кредитов добросовестным заемщикам. Этот подход предполагает всемерное эффективное использование преимуществ и достоинств социально-ориентированной модели продаж, основанной на разработке индивидуального продукта для клиента, обеспечивающей процесс совершенствования банковских технологий и одновременно повышающей его конкурентоспособность.

3. В последние годы перед отечественными кредитными организациями достаточно остро стоит проблема внедрения социальной ипотеки. На практике она реализуется лишь в крупных государственных банках. Данный вид кредита в России не относится к потребительскому кредитованию, а его выдача сопряжена с необходимостью подтверждения официального дохода заемщика. Кроме того, внедрение продуктов смешанного типа, позволяющего заемщику накопить первоначальный взнос за счет депозита, пока не используется в практике отечественных банков. Важно учитывать, что такая форма кредита является наиболее эффективной и выгодной клиентам и банкам.

4. Развитие российского рынка потребительского кредитования сдерживается тем, что банки просто недооценивают степень неоднородности сектора и разнообразие его сегментов с учетом региональных и отраслевых особенностей. В регионах доступность финансовых услуг крайне низка, свидетельством чего является достаточно ограниченный и однородный сегмент продуктовых предложений, предназначенных для различных категорий клиентов.

5. Важными направлениями совершенствования кредитных кросс-продуктов для современных эффективных банков является расширение и укрупнение объектов сегментов кредитования; переход от компенсационного кредитования к авансированию затрат, от единичных кредитных продуктов к возобновляемым и комплексным, к обслуживанию кредитом все большей части населения; упрощение техники кредитования. Этих результатов можно достичь на основе тесных, долгосрочных взаимоотношений и взаимодействий банков с клиентами, повышения доверия клиентов к банкам, знания банками специфики кредитования и заемщиков в соответствии с их социально-экономическими потребностями и возможностями.

Глава 3. Перспективы развития потребительского кредитования.

3.1. Новые направления кросс-продаж как условие диверсификации банковской деятельности

Как показали результаты проведенного исследования, розничные банки сегодня вынуждены дифференцировать свои продукты и услуги, активно развивая сотрудничество с клиентом, тем самым оставаясь конкурентоспособными на рынке. В этих условиях у банков возникает необходимость в разработке нового инструментария кросс-продаж с целью удержания имеющихся и привлечения новых клиентов.

На сегодняшний день развитие новых направлений банковского бизнеса сопровождается вложением средств в новые технологии, которые позволяют достичь более глубокого понимания потребностей клиентов, сформировать портфель продуктов, выявить наиболее лояльный сегмент и в то же время сформировать предложение для остальных клиентских сегментов. Наиболее крупные банки осуществляют разработку нового поколения банковских продуктов и услуг для удовлетворения прогнозируемых потребностей и ожиданий клиентов, а также потенциальных клиентов.

Эффективное использование мобильных устройств для продвижения банковских продуктов ежегодно растет, поскольку мобильный банкинг вошел в число лидеров на рынке, а развитие дистанционных технологий продаж позволяет сократить операционные издержки банков. Вместе с тем требования клиентов, предъявляемые к качеству сервиса и размеру тарифов, также становятся выше, что обостряет конкуренцию среди кредитных организаций. Он-лайн-продажи банковских продуктов стали массовым явлением для отечественных банков именно с появлением интернет-технологий и услуг мобильного сервиса.

Распространение банковских продуктов через социальные сети сегодня также является актуальным направлением развития кросс-продаж. Банки все

чаще становятся своеобразными социальными лидерами среди массовых клиентов. Узнаваемость бренда, репутация формируются под воздействием неформальных источников информации, тогда как самореклама банка все чаще становится объектом критики клиентов.

Позиционируя себя как социально ориентированный и клиенто-ориентированный, банк должен соблюдать определенные стандарты, соответствующие потребностям клиента, что в конечном итоге предопределяет внедрение единого канала кросс-продаж. С нашей точки зрения, в основе создания единого канала кросс-продаж лежит интеграция операционных стратегий развития розничного кредитования посредством повышения качества централизованных коммуникаций с клиентами и развития новых технологий розничных кредитных продуктов в целях достижения мультипликационного эффекта в масштабах банковского бизнеса. Рассмотрим более подробно предпосылки внедрения единого канала кросс-продаж.

Существуют определенные институциональные препятствия, способные снижать возможности кредитных организаций в реализации операционных стратегий банковского бизнеса, ориентированных на клиента.

1. Персональный риск менеджмента – традиционно ключевые решения, принимаемые менеджментом банка или финансовой организацией, по смене стратегии развития банковского бизнеса и формированию новых кросс-продуктов, являющихся свидетельством принятия на себя персональных обязательств по обеспечению операционной прибыли. Именно поэтому при запуске нового кредитного продукта используется так называемый период «карантина», когда апробация продукта сопровождается тестированием в течение определенного промежутка времени, по результатам которого принимается решение о его массовом запуске на рынок.

На практике это выглядит следующим образом. Например, банковским менеджментом принято решение – активнее развивать целевое кредитование, обеспеченное залогом, что является приоритетом в развитии розничных кредитных программ. Поэтому весь текущий и последующий год идет скрупулезная работа по подготовке и тестированию кредитных продуктов, обучению клиентских менеджеров, созданию партнерской сети, выстраиванию процесса принятия решений, интеграции ИТ-системы с крупнейшими БКИ. Результатом такой работы должна стать комплексная централизация и в значительной мере автоматизация процесса обработки заявок, принятия решений и оформления кредитной документации [101].

Кроме того, запуск нового продукта на рынок требует предварительных инвестиций в масштабах всего банка с целью корректировки продуктовой линейки и внедрения ранее не используемых технологий.

Следует учитывать, что технология разработки и реализации нового кредитного продукта включает несколько основных относительно самостоятельных емких этапов:

- поисковые исследования, выработка идей нового или совершенствование существующего продукта;
- отбор оригинальных идей;
- маркетинговые исследования;
- разработка нового или совершенствование существующего продукта;
- испытание продукта в рыночных условиях и анализ результатов;
- выведение банковского кредитного продукта на рынок;
- улучшение банковского кредитного продукта или снятие его с рынка.

Планирование продукта начинается с принятия решения о выпуске модифицированного или нового продукта.

Первый вариант связан с меньшими затратами и меньшим риском неудачи, но менее эффективен с точки зрения будущего уровня прибыльности.

Второй вариант – модификация выражается в выпуске новой модели с другим дизайном, в основе которой лежит базовая модель. При разработке нового банковского кредитного продукта требуются определенные ресурсы и технология, соответствующая организация работ, совокупность методических приемов, объединенных в определенной последовательности и дающих в итоге наибольшую эффективность при создании банковского продукта.

Приведенная технология является существенным инструментом в осуществлении формализации работы банка, и ее практическое использование позволяет добиваться определенных положительных результатов в его деятельности.

Приведем некоторые из них:

- формирование единой технологии за счет систематизации и унификации положений, правил, документов и средств по разработке и реализации новых банковских кредитных продуктов/услуг;
- значительное сокращение времени и ресурсов, затрачиваемых на разработку и реализацию новых банковских кредитных продуктов;
- совершенствование управления качеством и характеристиками банковских кредитных продуктов/услуг с внедрением инноваций;
- повышение степени удовлетворенности клиентов и, соответственно, репутации банка, улучшение имиджа и популяризация бренда банка [61].

2. Комплексная интеграция – консолидация технологических платформ для реализации новой линейки кредитных продуктов – является сложным процессом, в некоторых случаях даже нереализуемым 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, а это, в свою очередь, требует организационных изменений в работе кредитной или финансовой организации. За такими

изменениями стоит диверсификация штатного расписания, изменения 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.

3. Урегулирование конфликта интересов в системе ключевого менеджмента. Следует учитывать, что любые инвестиции в развитие и модернизацию продуктовой линейки неизбежно сопровождаются распределением затрат, как правило, 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 считаем, что аллокация затрат на смежные подразделения, безусловно, необходима, однако стимулы к ее реализации должны быть направлены на развитие конкретного кредитного продукта, а не бизнеса в целом. Именно экономия на масштабе обеспечивает смягчение конфликта интересов между различными бизнес-направлениями, курирующими тот или иной продукт.

В конечном счете развитие новых направлений кросс-продаж в целях диверсификации бизнеса позволяет получить дополнительные инструменты для оптимизации финансовых и человеческих ресурсов, повышения качества управления. Кроме того, все изменения в бизнес-продуктах, а также доработка информационных систем приводят к общей централизации технологий в кредитной организации, позволяющей существенно сократить время ввода в эксплуатацию новых розничных кредитных продуктов, а обновленным IT-сервисам сразу действовать во всей сети банка, что очень важно в условиях высокой конкуренции на рынке. За счет централизации

технологий банк также оптимизирует бизнес-процессы и стандартизирует весь продуктовый ряд.

На практике рассматриваемый процесс выглядит следующим образом. К примеру, банк в текущем году плотно работал над совершенствованием автоматизации кредитного конвейера и развитием розничных кредитных продуктов, что позволило запустить несколько новых продуктов кредитования, реализация которых значительно сократила сроки рассмотрения и выдачи кредитов.

В результате проделанной работы одновременно были модифицированы процессы по кредитованию малого бизнеса и по выдаче потребительских кредитов, что в целом позволило снизить затраты банка и оптимизировать весь кредитный процесс. Таким образом, внедрение отдельного кросс-продукта позволяет провести аудит всех остальных бизнес-процессов, оптимизировать расходы на отдельные бизнес-направления, исключив при этом конфликт интересов.

Таким образом, банк получает мультиэффект, тем самым достигая конечной цели при наименьших операционных затратах.

Эффекты от внедрения кредитных кросс-продуктов не ограничиваются только снижением затрат, но также позволяют повысить качество централизованных коммуникаций с клиентами – физическими лицами. За счет чего это достигается? В первую очередь тестирование спроса на любой продукт предполагает изучение адресных предложений через их рассылку клиентам и доставку по различным каналам коммуникаций – e-mail, sms, сеть платежных терминалов и банкоматов, мобильный банк и интернет-банк. Изучение потребностей клиента, как мы указывали ранее, позволяет сформировать портрет потенциального клиента и в конечном счете, внедрить CRM-технологии, основной задачей чего является увеличение продаж. Данная технология может также использоваться в целях автоматизации всех этапов взаимоотношений с клиентом, включая продажи, кредитный контроль и soft collection.

Развитие новых направлений кросс-продаж помогает развиваться такому важному в современных условиях каналу взаимодействия с клиентами, как мобильный банк. В настоящее время мобильное приложение большинства российских банков работает на всех основных типах мобильных ОС (iOS, Android и Windows Phone). Кроме того, использование мобильного приложения позволяет внедрять новую версию интернет-банка с полностью обновленным пользовательским интерфейсом и значительно переработанной и расширенной функциональностью.

Безусловно, зависимость банковского IT-сегмента от зарубежных вендоров (компаний-поставщиков, производителей) высока. Есть всего несколько областей, где банки используют отечественные разработки, например АБС или процессинговые решения. Но при этом надо понимать, что и российские разработчики АБС зависят от зарубежных поставщиков баз данных, операционных систем и технологических платформ. Например, в подавляющем большинстве случаев в банковских информационных системах используются базы данных двух крупнейших американских компаний. Вторая серьезная зависимость – это аппаратные средства сервера и телекоммуникационное оборудование. Третья зависимость состоит в том, что на отечественном банковском рынке пока нет успешно реализованных крупномасштабных проектов по использованию отечественных решений или решений от китайских производителей.

Важно также учитывать, что в процессе развития кросс-продаж кредитных банковских продуктов проводится запуск соответствующих пилотных проектов, что подразумевает наличие серьезных инвестиций в оборудование от присутствующих на рынке зарубежных поставщиков, и, если в случае какого-либо сбоя встанет вопрос о его полной замене, банку придется дублировать все затраты. Для малых и средних банков справиться с такой ситуацией будет тяжело, особенно если учитывать складывающиеся экономические условия, когда, преодолевая последствия кризиса, большинство российских банков сосредоточено на вопросах повышения

эффективности и оптимизации затрат. Экономика проекта по внедрению кросс-продукта во всех случаях должна быть четко просчитана, то есть, если какое-то оборудование эксплуатируется банком довольно долго и снимается с поддержки производителя, бизнес которого может подпасть под санкции, имеет смысл оценить, насколько целесообразно, выгодно и безопасно использовать оборудование другого производителя, не подпадающего под санкции.

Возвращаясь к вопросу внедрения единого канала кросс-продаж розничных кредитных продуктов стоит отметить, что на российском рынке сегодня реализуется достаточное количество действующих программ лояльности для различных клиентских сегментов, как от операторов перевозок, так и от самих банков. Например, достаточно популярный кросс-продукт, основанный на накоплении баллов по воздушным полетам, подразумевает объединение брендов (co-branding) банка и авиакомпании. Однако не все авиакомпании сегодня предоставляют оптимальный пакет сервисных услуг для клиента, в связи с чем банк сам заинтересован в выборе партнеров, которые предоставляют универсальный сервис. Под универсальностью, с нашей точки зрения, следует понимать неограниченное количество операторов, которые потенциально могут участвовать в кредитной программе. Иными словами, клиент банка, действительно купивший билеты любой авиакомпании за бонусные баллы получит – комплимент (программа лояльности).

Другим важным продуктом для клиентов, приобретающих туристические услуги за счет кредитных ресурсов, – является страхование. Традиционно это годовая расширенная страховка, которая покрывает, по сути, все виды рисков, которым может быть подвержен клиент в путешествии. Также, например, клиенты банка за рубежом сталкиваются с тем, что иногда им все-таки требуются наличные и для своих клиентов в рамках этой программы банки предлагают бесплатное снятие наличных в любой стране мира. Сегодня история с банковскими кредитными картами для

путешественников выходит на новый виток развития в рамках кросс-продаж, когда вместо совместных продуктов банков и авиакомпаний на рынок выпущены карточные продукты, позволяющие путешественникам экономить не только на билетах, но и на отелях, аренде автомобилей и других сервисных услугах.

Подводя краткий итог, констатируем, что традиционные кросс-продукты, разработанные банками совместно с авиакомпаниями, позволяют клиентам банка не только накапливать бонусные мили, используемые для покупки авиабилетов, как правило, одной авиакомпанией, но и использовать дополнительные программы лояльности – бонусные мили для получения скидок на различные виды продуктов и услуг в разных странах мира.

Помимо традиционных кредитных карт, особую популярность в развитии кросс-продаж сегодня приобретают лизинговые продукты, формально также являющиеся кредитным источником для физических лиц и предприятий малого и среднего бизнеса. Интеграция лизинговых продуктов в общую продуктовую линейку выгодна как для банка, так и для клиента. Однако, несмотря на преимущества, стандартный сегмент лизинга – это клиенты малого бизнеса. Безусловно, данный продукт в большей степени ориентирован на внутренних клиентов банка, поскольку их поиск на внешнем рынке достаточно трудозатратен и, соответственно, менее эффективен. Наиболее эффективная форма сотрудничества – это предложение клиенту кросс-продукта, когда наряду с традиционным кредитом он имеет возможность воспользоваться услугами лизинга, за счет чего обновить основной парк оборудования, автопарк, а это абсолютно профильные для лизинга сферы. Безусловно, в первую очередь клиенту имеет смысл предложить лизинговые услуги (представить два графика платежей, показать все льготы по налогообложению) в случае, если он выбирает между банковским кредитом и лизингом. Клиент, конечно, должен хорошо понимать, что его экономия – это не только абсолютная

величина по ставке пользования средствами, это еще и экономия на налоге на имущество.

Внедрение единого канала продаж различных финансовых продуктов является пока еще редкостью в деятельности отечественных банков, особенно относящихся к сегментам малых и средних кредитных организаций, а для европейских банков – это обычная практика.

Для крупных отечественных банков активное взаимодействие с вендорами, поставщиками, активными агентами, собственные продажи в рамках внедрения кросс-продуктов – наиболее традиционная практика, но и ее реализация предполагает дополнительные издержки. Есть продукт, отработанная технология, формализующая работу в рамках «одного окна». Интеграция возможна только тогда, когда обе компании к этому готовы. Это определенный уровень автоматизации, технологии, регламентация процесса. Кроме того, реализация любого кросс-продукта предполагает соответствующий уровень профессиональной подготовки банковских специалистов по продажам. За счет автоматизации ограничения объема выбора, примеров заключения сделок, наработанной практики, банки постепенно сокращают период обучения специалистов. Однако в условиях изменения бизнес-процессов ограничить действия менеджера по работе с клиентами, если у него только одна задача – клиент и его потребности, достаточно сложно. Необходимо внедрять полную интеграцию всех бизнес-процессов, часть из которых будет автоматизирована [104].

Система эффективного обучения персонала – один из самых непростых элементов интеграции. Ведь для оформления только одной кредитной сделки требуется подготовить более двадцати документов, что без автоматизации процесса будет неэффективным для банка. В чем же заключается сложность всего процесса? Дело в том, что сотрудники, обслуживающие клиента, и сотрудники, сопровождающие его, используют идентичные комплекты документов, одинаковые технологии, одну договорную базу, при этом добавляется дополнительный набор кросс-продуктов и услуг, которые могут

понадобиться клиенту: кредиты, овердрафты. Ведь банк прослеживает историю отношений с этим клиентом, судит о его финансовом положении и расчетах по обязательствам по тем документам, которые получены и обработаны. Анализируя имеющуюся информацию о платежной дисциплине клиента, истории взаимоотношений и взаимодействия с ним, банки формируют полноценную клиентскую базу. Банк может просчитать зарплатный проект, может предложить и дополнительный зарплатный продукт, то есть у клиента появляется новая возможность – получить уже подготовленное предложение по другим банковским продуктам. Вместе с тем есть клиенты банка, которые имеют только расчётный счет, остальные продукта банка ему не интересны. Именно в этом случае кросс-продукты становятся дополнительным источником дохода для банка, когда анализируя деятельность клиента, банк узнает, анализирует и оценивает его текущие потребности. Особенно это касается малого и микробизнеса, которые представляют собой минипредприятия, работающие по упрощенной системе налогообложения. Им трудно обосновать свое благополучное финансовое положение, поэтому банк вынужден при реализации кросс-продуктов использовать косвенные методики оценки клиентов, в том числе коэффициентные анализы, которые показывают уровень доходности в том или ином сегменте. И только за счет дополнительных трудозатрат банк может подготовить индивидуальное предложение для клиента [52].

Еще одной тенденцией в развитии техники кросс-продаж, с нашей точки зрения, должна стать переориентация бизнеса с банковского кредитного продукта на банковского потребителя. Если банк не будет бороться за вовлеченность клиента в ежедневные операции, то будет оставаться за бортом повседневной жизни потенциального потребителя, если продолжит сосредотачивать усилия только на инфраструктуре и продуктовой линейке, будет «вымываться» с рынка даже не наплывом конкурентов, а, собственно, решением потребителя. Сегодня клиент видит альтернативу и все меньше действует по инерции.

Если рассматривать единый канал кросс-продажи розничных кредитных продуктов как приоритетное направление бизнеса, то здесь также необходимо учитывать влияние остальных финансовых посредников на рынке, включая микрофинансовые организации, объемы кредитования которых на рынке пока невелики. Финансовые посредники в борьбе за клиента сегодня готовы предложить более лояльные условия кредитования, т.е. не учитывая всех ограничений, которыми руководствуется банк. Достаточно серьезным конкурентом банком нам видятся и торговые сети, компании по услугам связи и даже их агенты.

Отсутствие прямого диалога с клиентом и ведение скрытой политики всегда ведет к конфликту интересов между банком и клиентом, именно поэтому инвестирование средств в развитие новых направлений в банковской деятельности зачастую сопровождается критикой, вслед за которой приходит понимание положительных и отрицательных направлений дальнейшей стратегии, что в конечном итоге предопределяет необходимость создания единого канала кросс-продаж розничных кредитных продуктов (рис. 6).

Практическое внедрение единого канала кросс-продаж розничных кредитных продуктов позволит:

- проводить своевременное тестирование спроса на розничный продукт через изучение адресных предложений по различным каналам коммуникаций;
- изучать потребности клиента для формирования портрета потенциального клиента и внедрение CRM-технологий;
- реализовать 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.

Передовая банковская практика показывает, что отсутствие единого канала для продвижения кредитных продуктов создает дополнительную конкуренцию на рынке, где особое место занимают игроки, претендующие на создание собственных платежных и расчетных систем, что ведет к вытеснению с финансового рынка наиболее слабых банков. В России данная практика пока не получила широкого распространения, однако предпосылки к этому уже существуют. В связи с чем представляется необходимым для банков, помимо внедрения новых технологий в практике кросс-продаж, создание клиенто-ориентированных стратегий, способных интегрировать в единый продукт все потребности клиента, за счет чего будет успешно реализована задача по диверсификации банковского деятельности.

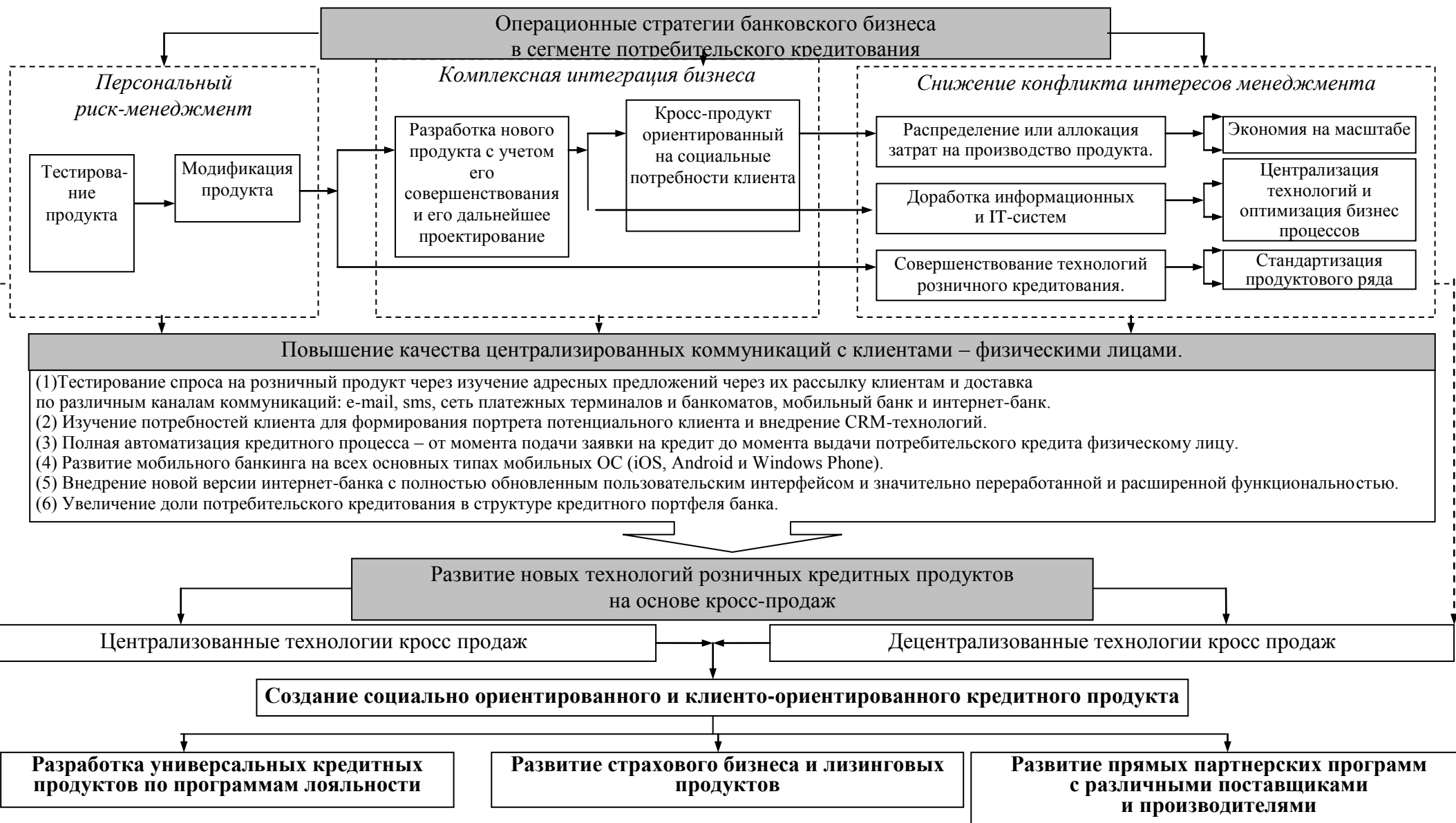


Рис. 6. Операционная стратегия для внедрения единого канала кросс-продаж розничных кредитных продуктов [авторская разработка]

3.2. Клиенто-ориентированная стратегия развития потребительского кредитования

Формирование клиенто-ориентированной стратегии в структуре потребительского кредитования предопределено расширяющимися потребностями клиентов и невысокой конкурентоспособностью отечественных кредитных организаций по сравнению с зарубежными банками.

Отличительными особенностями построения бизнеса в потребительском кредитовании современных банков являются: наличие клиенто-ориентированной стратегии развития бизнеса, практически полная дезинтеграция 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 банковского бизнеса.

В то же время необходимо отметить, что, в противовес указанным выше достоинствам практики построения банковского бизнеса в структуре потребительского кредитования по международным стандартам, отечественным банкам свойственна:

- высокая формализация существующих бизнес-процессов;
- невысокое качество менеджмента (элементы управления абстрактны – существуют лишь на бумаге и почти не соответствуют реальной ситуации в управлении банком, в элементах управления наблюдается большая несогласованность, а иногда даже противоречивость);
- слабая адаптация управленческой деятельности к изменениям внешней среды;
- низкая коммуникативность элементов управления;

- отсутствие формализованной структуры управленческой деятельности (элементы управления закреплены на словах и в мысленных представлениях руководителей);

- отсутствие системного подхода со стороны основного акционера при расстановке кадров на «ключевые позиции», частая смена руководителей основных блоков, отсутствие управленческого опыта, что влияет на качество структуры управленческой деятельности.

Указанные и некоторые другие недостатки сконцентрированы, прежде всего, в сфере финансового менеджмента, они влекут за собой формирование и качественно иного представления о модели ведения бизнеса, оценке существующих рисков, использовании IT-технологий, а также развитии собственного продуктового инструментария [91].

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.

На основе традиционной модели возможно разработать клиенто-ориентированную модель, которая концентрируется вокруг потребностей клиента, с учетом чего ее структуру целесообразно дополнить следующими ключевыми задачами (рис. 7).

- Формирование новой организационной структуры, соответствующей потребностям клиента с учетом новой системы мотивации сотрудников.

- Анализ внутренних бизнес-процессов и их адаптация под потребности клиента, изучение его поведенческих драйверов и повышение рентабельности продаж.

- Адаптация опыта построения клиенто-ориентированной стратегии зарубежных банков и крупнейших отечественных банков.



Рис. 7. Структура клиенто-ориентированной модели, интегрирующей потребности клиента в потребительском кредитовании [авторская разработка]

В чем же состоит преимущество клиенто-ориентированной модели? Прежде всего, банки, как правило, внедряют три типа стратегии для развития потребительского кредитования (традиционная форма, гибридная форма и клиенто-ориентированная стратегия, которая является передовой по отношению к уже существующим). Рассмотрим каждый тип стратегии.

Основные признаки внедрения традиционной стратегии в структуре потребительского кредитования включают в себя следующие составляющие:

- Маркетинговая группа осуществляет анализ всех клиентских данных. Другие группы ориентированы на анализ кредитного продукта и канал его реализации клиенту.

- Отсутствие последовательной стратегии, применяемой для привлечения новых клиентов в сегмент потребительского кредитования. Осуществляемые изменения связаны с необходимостью корректировки всех бизнес-процессов банка.

- Получение любой информации о кредитном продукте связано с обслуживанием клиента.

- Клиентский сегмент в структуре потребительского кредитования не имеет четкого разделения, в связи с чем обслуживание проводится на единой платформе (например, ипотека, кредитные карты, студенческие кредитные карты), что не позволяет дифференцировать профиль клиента (портфель продуктов, рентабельность, срок нахождения на обслуживании), поэтому получение специальных аналитических данных сопровождается использованием специализированных аналитических процедур.

- Отсутствует универсальный идентификатор клиента, позволяющий сформировать его портрет и выделить базовые характеристики.

- Отсутствует централизованное хранилище данных о клиенте, позволяющее анализировать клиентов по всему вектору деятельности (каналы взаимодействия, динамика расчетов и использования банковских продуктов и пр.)

Основные признаки внедрения гибридной стратегии в структуре потребительского кредитования включают в себя следующие составляющие:

- Маркетинговая группа осуществляет анализ активных клиентов. Другие группы ориентированы на анализ кредитного продукта и канал его реализации.

- Отсутствие последовательной стратегии, применяемой для анализа и привлечения новых клиентов, однако возможность ее создания и

использования все-таки существует, что не требует корректировки всех бизнес-процессов и направлений деятельности банка.

- Отдельная информация о кредитном продукте, полученная в результате анализа потребностей клиента, позволяет создавать новый продукт.

- Клиентский сегмент в структуре потребительского кредитования не имеет четких границ, в связи с чем обслуживание проводится на единой платформе, поэтому для формирования новых кредитных продуктов используются CRM-технологии.

- Ввиду применения CRM-технологий банком не внедряется универсальный идентификатор клиента.

- Сформировано централизованное хранилище данных, которое не используется по назначению, отдельные данные могут быть применены в целях анализа рентабельности кредитного продукта, изучения наиболее эффективных каналов взаимодействия с клиентом и динамики текущей деятельности.

- Для разработки новых кредитных продуктов используются операционные группы, которые принимают активное участие в анализе данных по клиентам.

- Проводится обработка данных, полученных от клиентских менеджеров, кредитных офицеров и других лиц, осуществляющих контакты с клиентом.

- Информация о деятельности клиентов систематизируется на ежемесячной/ежеквартальной основе, а не в режиме реального времени.

- Реализуются отдельные программы мотивации сотрудников банка, направленные на разработку и реализацию эффективных мероприятий по удовлетворению потребностей и пожеланий клиентов, их удержанию и росту кросс-продаж.

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). Возможно и обратная последовательность, что в целом реализует концепцию кросс-продаж банковских продуктов.

- 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 должен иметь четкое разделение по продуктовым предпочтениям (например, ипотека, кредитные карты, студенческие кредитные 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, поэтому у банка нет необходимости использовать универсальный идентификатор клиента.

- Существует и активно функционирует централизованное хранилище данных по клиенту для применения технологии CRM на основе данных, полученных от клиентских менеджеров, кредитных офицеров, осуществляющих прямой контакт с клиентами.

- Использование хранилища данных о клиентах позволяет в режиме реального времени получать любую актуальную информацию по

потребительским предпочтениям клиента, которая анализируется в динамике и впоследствии используется для создания нового предложения.

- Развитие данной стратегии в банке осуществляется независимой группой, которая взаимодействует с подразделениями: маркетинга, стратегического планирования и управление кредитным риском, что позволяет периодически уточнять и корректировать информацию о клиенте (начиная с 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.

На основании анализа вышеприведенных видов стратегий можно говорить об очевидных преимуществах использования клиенто-ориентированной стратегии в структуре потребительского кредитования, основные цели которой заключаются в том, чтобы:

- четко определить организационные ориентиры развития банка, а также клиентский сегмент, с которым банк планирует сотрудничать в перспективе;

- определить, какие типы клиентов и домашних хозяйств позволяют получить банку долгосрочные ценности и проводить социально ориентированную политику, обеспечивающую репутационные преимущества на рынке при использовании потребительского кредитования;

- использовать только надежные источники клиентской аналитики для принятия стратегических решений в таких областях, как ценообразование, разработка новых кредитных продуктов и услуг, выход на новые рынки [104], что позволяет в конечном счете удешевить стоимость кредитного продукта;

- обеспечить четкую видимость развития кросс-продаж в драйверах лояльности или, наоборот, снижение такого развития в структуре потребительского кредитования.

Однако, с нашей точки зрения, для практической реализации данной стратегии банку необходимо сформировать дорожную карту, пример построения которой приведен в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1

Дорожная карта для практической реализации клиенто-ориентированной стратегии в банке [авторская разработка]

Краткосрочный потребительский кредит (от 0 до 6 месяцев)	Среднесрочный потребительский кредит (1–2 года)	Длительный потребительский кредит (более 2-х лет) включая кредитные карты
Систематизация данных по оценке эффективности клиента.	Формализация правил расчета рентабельности операций клиентов.	Внедрение системы сбора и анализа данных о клиенте по различным каналам.
Определение конкретных потребностей клиента с учетом анализа этапов его жизненного цикла.	Анализ внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность клиента.	Определение базовой стоимости кредитного продукта для удовлетворения потребностей клиента.
Определение алгоритма по расчету доходности операций клиентов и источников их возникновения.	Оценка клиентского сегмента.	Формализация портрета клиента и характеристик его поведения.

Важно учитывать, что традиционные показатели для оценки клиентского сегмента в структуре потребительского кредитования могут быть неэффективны, поскольку по мере усложнения технологий усложняются и сами процессы взаимодействия банка с клиентом, растет качество существующих программных продуктов и используемых сервисов.

Массовое производство продуктов потребительского кредитования требует выстраивания высоконадежного «производственного» процесса, в котором сбалансированы как структура, так и все элементы, и который полностью основан на тщательно проработанном ИТ-базисе с учетом тщательного анализа всех видов внутренних и внешних рисков.

На структурном уровне необходимая производительность процесса достигается смешанным параллельно-последовательным выстраиванием потока прохождения заявок с минимизацией обратных связей – заявок, возвращаемых на доработку. Особое внимание необходимо обратить на сбалансированность автоматизированных и ручных операций, что позволит «расшить» узкие места и получить эффективное по затратам «производство»[104].

Структурная и параметрическая оптимизация процесса построения клиенто-ориентированной стратегии в структуре потребительского кредитования должна опираться на правильно выбранные критерии качества, среди которых главнейшим и всеохватывающим является критерий экономической эффективности и социально ориентированного бизнеса в целом.

Перечень показателей для оценки качества взаимодействия банка с клиентами при предоставлении потребительского кредита можно представить в виде матрицы, включающей период действия и возможные процессы (таб. 3.2.2).

На практике использование клиенто-ориентированной стратегии при взаимодействии банка с клиентом позволяет:

во-первых, позволяет провести анализ существующих барьеров, препятствующих эффективной реализации кросс-продаж потребительских кредитов;

во-вторых, проанализировать изменения в существующей системе мотивации персонала для цели достижения необходимого результата;

в-третьих, провести дополнительный аудит оценки охвата клиентского сегмента, для того чтобы впоследствии использовать эти данные для расширенной клиентской аналитики;

Матрица оценки качества взаимодействия банка с клиентом
при предоставлении потребительского кредита [авторская разработка]

Краткосрочный период	Возможные действия
Отслеживание длительности и содержания телефонных переговоров с клиентом.	Провести детальный анализ корневых причин для запросов клиентов.
	Разработать стандарты удовлетворенности клиента в соответствии с его запросами.
Среднесрочный период	Возможные действия
Провести опросы клиентов и оценку удовлетворенности сервисом.	Начать проведение более целенаправленных опросов клиентов и разработать систему обратной связи.
	Определить конкретные показатели удовлетворенности клиентов, которые будут отслеживаться.
	Провести оценку лояльности клиентов к другим банкам, предлагающим аналогичные кредитные продукты; разработать лист опроса.
Долгосрочный период	Возможные действия
Разработать результирующие показатели оценки эффективности банковского сервиса в структуре потребительского кредитования.	Разработать КПЭ (ключевой показатель эффективности) клиентов и провести его тестирование.
	Опубликовать результаты удовлетворенности клиентов банковским сервисом и довести до сведения ключевого менеджмента.
	Провести анализ воздействия на клиента результатов социальных медиа-источников.
	Реализовать программу оперативного реагирования на жалобы клиентов.

в-четвертых, разработать программу помощи в развитии других клиентских сегментов, которые помогают лучше понять условия дальнейшей

диверсификации клиентской базы и уточнить основные направления дальнейшей работы банка;

в-пятых, формализовать бизнес-правила для осуществления расчетов с клиентами для повышения рентабельности продаж и операционной эффективности потребительских кредитов;

в-шестых, сформировать исходный индекс удовлетворенности клиентов с целью определения параметров оценки, возможных искажений и обобщения особенностей для каждого клиентского сегмента.

Как указывают некоторые специалисты [86], функции подразделений банка, ответственных за качество обслуживания или управление впечатлениями клиентов, в российских банках сильно разнятся. Согласно передовым практикам к зоне ответственности клиентских менеджеров относятся следующие задачи:

- организация процесса обслуживания клиентов на местах (в офисах, отделениях, сервисных центрах и т.д.), в том числе методологическая работа (создание положений и регламентов процессов обслуживания);

- разработка и контроль стандартов качества;

- организация регулярных замеров уровня удовлетворенности клиентов и управление каналами обратной связи;

- разработка корректирующих мер и управление программами повышения качества обслуживания (во взаимодействии с другими подразделениями);

- работа с отзывами и обращениями клиентов (по всем каналам);

- управленческая отчетность по качеству обслуживания и клиентской аналитике;

- управление подотчетной командой (в т.ч. сервисными специалистами на местах при матричном подчинении);

- изучение персоналом стандартов качества и выработка навыков обслуживания клиентов (самостоятельно или через заказ программ в HR);

- регулярные внутренние коммуникации по вопросам качества и лояльности клиентов;

- участие в разработке программы мотивации персонала, ориентированной на повышение качества работы;

- участие во всех маркетинговых программах и внешней коммуникации с клиентом (рассылки, информирование по каналам мобильной связи, маркетинговая продукция и публичные заявления об уровне сервиса).

Управление клиентскими впечатлениями и пожеланиями в структуре потребительского кредитования должно проводиться банком ежеквартально и начинаться с анализа опыта и впечатлений клиентов. Анализ может проводиться по следующим основным показателям:

- индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score, NPS или иные показатели оценки удовлетворенности клиентов);

- результаты проверки «тайным покупателем» (Mystery shopping);

- показатели клиентской аналитики;

- статистика жалоб и обращений.

По результатам анализа этих показателей банк может спланировать программу улучшений, где будут указаны цели проводимых улучшений, а также ответственные за достижение целей и сроки реализации.

По результатам промежуточного контроля целесообразно провести оценку степени достижения заявленных целей, фиксацию достигнутых улучшений и корректировку проводимых мер в случае отклонений.

К числу корректирующих действий могут быть отнесены:

- изменения/дополнения в перечне проводимых мероприятий;

- поощрение команды;

- изменение структуры команды;

- закрытие/приостановление программы потребительского кредитования.

В результате в процессе реализации клиенто-ориентированной стратегии в структуре потребительского кредитования в банке должны

произойти качественные изменения основных организационных процессов и бизнес-направлений. Основные и, пожалуй, наиболее существенные эффекты от ее практического внедрения в банке мы структурировали в таблице 3.2.3.

Таблица 3.2.3

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

Удовлетворение ключевых потребностей банка	Предполагаемые эффекты
<p>Внедрение инновационных кросс-продуктов и быстрый рост продаж в сегменте потребительского кредитования.</p>	<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>
<p>Построение эффективного канала продаж потребительских кредитов.</p>	<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>
<p>Управление операционными рисками и формализация структуры управленческой отчетности.</p>	<p>Внедрение эффективных технологий управления операционным риском.</p> <p>Внедрение и реализация преимуществ клиенто-ориентированного бизнеса.</p>

	<p>Построение системы защиты персональных данных клиентов с возможностью использования данной информации в целях актуализации хранилища данных.</p> <p>Эффективное управление капитальными проектами банка при использовании дистанционных технологий продаж.</p> <p>Повышение эффективности бухгалтерского учета и финансовой отчетности.</p>
<p>Сокращение текущих операционных расходов при реализации потребительских кредитов.</p>	<p>Повышение операционной эффективности за счет децентрализации функций по работе с клиентами.</p> <p>Повышение качества операционных процедур и затрат, связанных с их совершенствованием.</p> <p>Реализация функции контроля стоимости потребительского кредита за счет эффективного управления затратами и прогнозирования движения денежных средств.</p> <p>Внедрение принципов «бережливого производства» – 6 сигм.</p>

В рамках ожидаемого эффекта от внедрения клиенто-ориентированной стратегии в структуре потребительского кредитования возможна разработка индивидуальных показателей оценки ее эффективности. Для того чтобы правильно интерпретировать полученную с помощью КРІ информацию, целесообразно проанализировать каждый фактический результат по нескольким параметрам [55]:

- эффективность: оценить, как полученный результат соотносится с использованными ресурсами;
- относительная эффективность работы: оценить по балльной шкале (критический, низкий, плановый, опережающий);

- соответствие целям: насколько результат соответствует поставленным целям компании;

- соответствие эталону: насколько полученные результаты близки к идеальным, то есть тем, которых хочет добиться компания;

- динамика: оценить, как развивается компания по сравнению с предыдущими периодами (уровень динамики растет, падает или находится на этапе стагнации).

В итоге на основе полученных данных можно понять, насколько качество управления сегментом потребительского кредитования в банке соответствует уровню достижения стратегических целей, значения каких показателей оказались ниже целевых, почему это произошло и что можно сделать для их улучшения и стандартизации.

Следует отметить, что стандартизация – это не только повышение качества деятельности банка: понятие «качество» довольно широкое и включает в себя, в том числе, такие аспекты, как обеспечение экономической, финансовой, политической и прочих видов устойчивости кредитной организации [31].

Главную задачу стандартизации банковского бизнеса в структуре потребительского кредитования мы видим в снижении транзакционных издержек, достижение чего является одним из источников инновационного и эффективного развития денежно-кредитного института.

Однако важно понимать, что стандартизация не всегда способствует повышению качества деятельности банка: она имеет свои недостатки. К примеру, при обращении клиента за уникальным кредитным продуктом сделка, несмотря на экономический эффект от ее реализации для самого банка и для компании, может просто не состояться (в силу чрезмерной стандартизации, «зарегулированности», отсутствия определенной мобильности на какой-либо стадии кредитного процесса).

Поэтому при стандартизации важными аспектами являются: слаженность и четкость в работе не только сотрудников подразделения по

разработке клиенто-ориентированной стратегии деятельности банка, но, главным образом, кредитных аналитиков, клиентских менеджеров, сотрудников юридического, залогового и всех других подразделений банка (включая сотрудников блока IT и охраны банка).

Учитывая, что особенно важным, стратегическим направлением деятельности банков в последние годы является область потребительского кредитования, которое, помимо решения экономических задач, выполняет еще и социально ориентированную функцию в государстве, считаем, что задача современной стратегии банка должна заключаться не только в удовлетворении потребностей банковского бизнеса, но и в выполнении социальных контрактов перед государством.

В условиях существующих санкций, в связи с обострением геоэкономического кризиса в России развитие клиенто-ориентированной и социально ориентированной стратегий развития банка будет носить сдерживающий характер. Возможность оптимизации издержек, к сожалению, становится для банков ключевой задачей по мере усиления эффекта от внедрения санкций и закрытия международных рынков кредитования. В связи с чем считаем, что для банков сегодня крайне важным стратегическим направлением дальнейшего развития является возможность совершенствования кредитной политики, что в перспективе будет определять конкурентоспособность отечественной банковской системы.

3.3. Значение операционной интеграции для развития потребительского кредитования

Совершенствование и развитие клиенто-ориентированной стратегии банков, безусловно, является востребованным направлением для успешного развития банковского бизнеса. При этом не только повышается узнаваемость бренда, но и увеличиваются внутренние возможности самого банка. Проведение «широкой» кредитной политики определяет вектор дальнейшего развития банковского сектора в нашей стране.

Однако применение к деятельности крупнейших игроков финансового рынка с середины 2014 года международных экономических санкций не могло не отразиться и на развитии банковского сектора в целом.

Прежде всего, это привело к ужесточению кредитной политики кредитных организаций, поэтому современный этап развития банковского сектора в условиях международных санкций является своего рода испытанием на прочность всей финансовой системы страны, ее выживания и сохранения в целом банковского бизнеса.

Вместе с тем сохранение бизнеса розничного банка невозможно без поддержания доверия и лояльности клиентов. Одним из важных элементов имиджа банка, сохранения доверия и лояльности к нему со стороны клиентов является его ценовая политика. В неблагоприятные времена банку необходимо последовательно и сбалансированно управлять ценой продукта, находить компромисс между своими долгосрочными приоритетами, изменяющимися внешнеэкономическими условиями и ожиданиями клиентов.

Большинство банков использует подход к ценообразованию, базирующийся на принципе «затраты плюс», когда при формировании цены на финансовые продукты закладывается фиксированная норма прибыли. Данная тенденция стала базовой начиная с 70–80-х годов двадцатого века, однако необходимо принимать во внимание, что с тех пор произошли значительные изменения в формировании ценовой политики.

Настало время, когда банки должны переходить от метода ценообразования «затраты плюс» на модель, учитывающую реальный спрос со стороны клиентов на конкретный продукт и их готовность за него платить.

Данная модель успешно используется в политике ценообразования розничных сетей, что в итоге увеличивает маржу от 5 до 15%, главное которых – найти оптимальную цену для каждого продукта, при том, что она, возможно, будет ниже цены, полученной по методу «затраты плюс».

Для того чтобы эффективно воспользоваться продвижением продуктовой линейки посредством понижения цен, банкам необходимо понимать потребности клиентов и взаимосвязь между продуктами. Этот подход направлен не только на то, чтобы сократить стоимость продуктов для клиентов, но и на то, чтобы повысить эффективность бизнеса. Не следует забывать, что цена является лишь одним из потенциальных средств продвижения продуктов. Банки уже активно используют для повышения объемов продаж такие средства, как рекламные акции, рассылка по электронной почте, розыгрыши бонусов и т.д.

Для банковского бизнеса наиболее актуальной задачей сегодня является интеграция операционных функций с целью оптимизации операционных затрат. В чем может заключаться эффект интеграции? Прежде всего, это реализация основных функций банковского маркетинга в дистанционных технологиях. Традиционно маркетинговый процесс строится и выполняется в электронной сети, а ключевые корпоративные маркетинговые ресурсы включают в себя интеллектуальную собственность, компетентность, затраты на маркетинг, качество персонала и качество используемых технологий.

Немаловажное значение приобретает и доступность любой информации, включая информацию о клиенте, для принятия ключевых маркетинговых решений.

Большая скорость при поступлении входящей и передаче исходящей информации повышает конкурентоспособность банка и его прибыльность, обеспечивает совершенствование и развитие коммуникаций и т. д.

При практической реализации этих процессов большое значение придается внутреннему маркетингу, имеющему определяющую роль в деятельности большинства крупных кредитных организаций. За счет достижений внутреннего маркетинга усиливается эффект координации и стратегического планирования клиентской политики, упорядочивается процесс формирования спроса и предложения уникальных и индивидуальных

банковских услуг, инновационных банковских продуктов, повышается конечный эффект от кросс-продаж смежных банковских продуктов.

Вот почему ключевыми направлениями развития современной кредитной политики банков должна стать интеграция операционной деятельности за счет анализа конкурентной среды, совершенствования ценовой политики, упорядочивания системы продвижения кредитных продуктов и услуг в виртуальной среде, повышения качества заключаемых банками контрактов.

Одним из будущих эффективных направлений совершенствования современного банкинга является развитие дистанционных и интернет-технологий, позволяющих не только существенно оптимизировать операционные издержки, но и расширить зону присутствия банка в рамках отдельного регионального субъекта. Практика свидетельствует о том, что уже накоплен определенный положительный опыт по формированию и практическому использованию платежных систем в сети Интернет. Однако, этот же опыт также свидетельствует о усилении операционных рисков при этом.

Полагаем, что для снижения операционных рисков банкам следует периодически осуществлять их мониторинг с внесением соответствующих изменений в бизнес-процессы, снижением уровня конфликтов между каналами распространения кредитных и других финансовых услуг, повышением безопасности и конфиденциальности бизнес-модели банка в целом. Таким образом, существующие преимущества в распространении интернет-технологий потребительских кредитов необходимо своевременно компенсировать возможными ограничениями в системе формирования и использования функций универсального банка.

Решение вопроса по ограничению и одновременно росту бизнеса должно состоять в определении максимального риск-аппетита банка. Для крупного банка такая стратегия является оптимальной, для малого и среднего банка она может стать решающим фактором дальнейшего развития.

Именно кредитная политика определяет конкурентные преимущества крупных современных банков и их дочерних структур.

Опыт показывает, что для развития банковской конкуренции в структуре потребительского кредитования необходимо выполнение некоторых следующих условий:

- предоставление индивидуальных кредитных предложений и прогрессивных тарифов;
- осуществление качественного и надежного обслуживания клиентов;
- активное инвестирование в CRM-технологии;
- обоснованные и эффективные затраты на рекламу;
- эффективное использование, в том числе и за счет заимствования, передовых технологий и опыта родственных отечественных и зарубежных кредитных и финансовых организаций;
- стоимость кредитного продукта и т. д.

Несмотря на значимость каждого из вышеприведенных условий, считаем, что наряду с развитием технологий и сервиса необходимо снижать в первую очередь стоимость кредитного продукта. В предыдущей главе исследования мы рассматривали связанные с этим вопросы, однако отметим, что сегодня в условиях резкого повышения учетной ставки Банка России (в период декабрь 2014 – январь 2015) до 17,5%, они приобретают особую актуальность.

Какие же наиболее существенные инновационные кредитные продукты банковского бизнеса предстоит адаптировать и развивать отечественным кредитным институтам?

Во-первых, это популярная технология «cash back» и технология развития «кредитных фабрик», пакетного предложения для обслуживания бизнеса, специализированных travel- и кобрендинговых карт, внедрение бесконтактных систем проведения платежей, мобильный и интернет-банкинг, внедрение CRM-систем и многое другое. Практическое внедрение интернет-продуктов, цифровых денег в конечном счете оправдывает издержки,

поскольку потребители понимают важность экономии личного времени и ограниченность информационного пространства. Российские банки сегодня проводят огромную работу по адаптации, доработке и изменению этих услуг для местного рынка.

Во-вторых, активное использование стратегии глобализации, заключающееся в том, что востребованный единичный продукт/услуга массово тиражируется для все большего числа клиентов.

В-третьих, сервис PRIVAT BANK, заключающийся в том, что доверительные отношения между банком и клиентом предоставляют возможность формировать индивидуальные пакетные предложения, включая также области управления личными финансами.

Управление личными финансами – это то направление, которое укрепляет взаимоотношения и взаимодействие между клиентами и банком, когда финансирование каких-либо интересных и эффективных инновационных проектов (идей) напрямую осуществляется не банком, а коллективом единомышленников – клиентов банка, заинтересованных в инвестировании. В реализации такого подхода решающее значение имеют способности и возможности банка по разработке и предложению клиентам инновации, так как, если банк не может предложить инновационного решения, он становится неконкурентоспособным, а его клиентская политика – неэффективной. Банку необходимо опережать своих конкурентов при разработке и реализации инноваций через своих клиентов.

В-четвертых, совершенствование и развитие конкурентоспособных продуктов/услуг, учитывающих потребности и пожелания клиентов.

В-пятых, тренды развития кросс-продуктов (продаж), связанные с кредитными страховыми продуктами и целевым доверительным управлением. В-шестых, немаловажное значение в развитии кредитной политики банка играют PR-технологии, банк всегда должен существовать в поле рекламной кампании, тогда узнаваемость бренда будет выше. Однако реклама должна быть содержательной, привлекательной и эффективной, не

назойливой, не навязчивой, не вызывать раздражения и отторжения, т.е. не превращаться в антирекламу.

На рисунке 8 приведены основные тактические задачи по совершенствованию кредитной политики банка для цели оптимизации потребительского кредитования в России.



Рис. 8. Основные тактические задачи по совершенствованию кредитной политики банка в целях развития потребительского кредитования [авторская разработка]

Положительное решение указанных задач в части обеспечения процесса совершенствования кредитной политики отечественных банков в целях развития потребительского кредитования должно обеспечить:

- развитие и последующее совершенствование банковских технологий, для предоставления клиентам все большего перечня банковских продуктов/

услуг, с заимствованием и использованием, если это необходимо, зарубежного опыта в сфере потребительского кредитования;

- наличие в арсенале банков передовых методов менеджмента и маркетинга;

- эффективное использование при осуществлении потребительского кредитования механизмов контроля за рисками. Например, крупнейшие современные банки, совершающие операции на большинстве развивающихся рынков, периодически тестируют свои системы управления розничными рисками на практике в ситуациях банковских кризисов разных типов [51]. Результаты тестирования могут быть использованы с целью совершенствования международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) и принципов пруденциального банковского надзора (Базельские принципы).

Идеологическая важность использования клиенто-ориентированной стратегии в структуре потребительского кредитования в деятельности отечественных банков сегодня обусловлена необходимостью «выживания» на рынке малых и средних банков, особенно в условиях усиливающихся негативных эффектов от введения международных санкций. В связи с чем считаем, что практическая реализация такой стратегии невозможна без регламентированности и адаптации бизнес-процессов в повседневной банковской деятельности; продуманной оргструктуры и эффективной взаимосвязанной системы менеджмента банка, что определяет его возможности в конкурентной борьбе с зарубежными банками в ближайшей и дальней перспективе.

Создание новой бизнес-архитектуры деятельности отечественных банков, адаптированной под потребности развития потребительского кредитования, будет определяться необходимостью применения новой модели кредитной политики и выводами по результатам ее реализации с учетом возможностей:

- нивелировать существующие кредитные риски в основной деятельности;
- реорганизовать либо оптимизировать структуру управления с учетом финансовых ресурсов банка;
- сокращать операционные издержки банка при автоматизации части управленческих задач и контроля за их выполнением, что особенно актуально для малых и средних банков;
- оптимизировать существующие бизнес-процессы, что позволит улучшить методы работы с клиентами;
- выстроить инновационные технологии ведения банковского бизнеса для развития потребительского кредитования.

По результатам исследования, изложенным в третьей главе, считаем необходимым сделать следующие основные выводы.

1. На современном этапе развития банковской деятельности большое значение приобрела клиенто-ориентированная ее направленность. Банки должны становиться своеобразными социальными лидерами среди массовых клиентов. Узнаваемость бренда и репутация банка в значительной степени формируются под воздействием неформальных источников информации, тогда как самореклама банка все чаще становится объектом для критики клиентов. Позиционируя себя как клиенто-ориентированный, банк должен соблюдать определенные стандарты, соответствующие потребностям клиента.

2. Развитие новых направлений кросс-продаж в целях диверсификации бизнеса позволяет получить дополнительные инструменты для оптимизации финансовых и человеческих ресурсов, повышения качества управления.

Все изменения в бизнес-продуктах, а также доработка информационных систем приводят к общей централизации технологий в кредитной организации, позволяющей существенно сократить время ввода в эксплуатацию новых розничных кредитных продуктов, а обновленным ИТ-

сервисам сразу действовать во всей сети банка, что очень важно в условиях высокой конкуренции на рынке. За счет централизации технологий банк также оптимизирует бизнес-процессы и стандартизирует весь продуктовый ряд.

3. В процессе развития кросс-продаж кредитных банковских продуктов проводится запуск соответствующих пилотных проектов, что подразумевает серьезные инвестиции в оборудование, поставляемое зарубежными компаниями-производителям, и, если в случае какого-либо сбоя встанет вопрос о его полной замене, банку придется дублировать все затраты.

4. Для повышения конкурентоспособности отечественной банковской системы необходимо совершенствовать способы вложения финансовых ресурсов, банковского капитала в реальную экономику. Приветствуется развитие партнерских программ, при осуществлении которых банки заключают соглашения с поставщиками и производителями оборудования (обычно из числа своих клиентов), предлагая малым предприятиям при кредитовании приобретать их продукцию по льготным ценам. При использовании такой модели кредитования одновременно удовлетворяются потребности крупных поставщиков (клиентов банка) и малых предприятий, поставки которым производятся на условиях оплаты полученным кредитом.

5. Массовое производство банковских продуктов требует выстраивания высоконадежного «производственного» процесса, в котором сбалансирована как структура, так и все элементы, и который полностью основывается на тщательно проработанном IT-базисе с учетом детального анализа всех видов внутренних и внешних рисков. На структурном уровне необходимая производительность процесса достигается смешанным параллельно-последовательным выстраиванием потока прохождения заявок с минимизацией обратных связей – заявок, возвращаемых на доработку. Особое внимание приходится обращать на сбалансированность

автоматизированных и ручных операций, что позволяет «расшить» узкие места и получить эффективное по затратам «производство».

6. Особенно важным и стратегическим направлением деятельности банков в последние годы является область потребительского кредитования, которая помимо экономических задач, выполняет еще и социально ориентированную функцию в государстве.

Задача современной стратегии банка должна заключаться не только в удовлетворении потребностей банковского бизнеса, но и в выполнении социальных контрактов перед государством. В условиях существующих санкций, в связи с обострением геэкономического кризиса в России развитие клиенто-ориентированной стратегии развития банка будет носить сдерживающий характер. Возможность оптимизации издержек становится для банков ключевой задачей по мере усиления эффекта от внедрения санкций и частичного закрытия международных рынков кредитования. Крайне важным стратегическим направлением дальнейшего развития является возможность совершенствования кредитной политики, что в будущем будет определять конкурентоспособность отечественной банковской системы.

7. Создание новой бизнес-архитектуры в деятельности отечественных банков, адаптированной под потребности развития потребительского кредитования, будет определяться необходимостью применения новой модели кредитной политики и выводами по результатам ее реализации с учетом возможности: нивелировать существующие риски в основной деятельности; реорганизовать либо оптимизировать структуру управления с учетом финансовых ресурсов банка; сокращать операционные издержки банка при автоматизации части управленческих задач и контроля за их выполнением, что особенно актуально для малых и средних банков; оптимизировать существующие бизнес-процессы, что позволит повысить методы работы с клиентами; выстроить инновационные технологии ведения банковского бизнеса.

Заключение

1. Любой 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.

Социально-экономическое значение потребительского кредита определяет возможность комплексной финансовой поддержки населения и малого бизнеса, а не только возможности получения платы за использование денежных средств. Представляется уместным утверждение о необходимости объединения научно-теоретической и социально-экономической сущности потребительского кредитования в рамках понятийной категории при трактовке в отечественном банковском законодательстве в единстве в оценке присущих ему рисков. В сфере отечественного законодательства, посвященной потребительскому кредитованию, должны быть более детально проработаны вопросы социально-экономической значимости потребительского кредита не только для населения, но и для представителей малого и микробизнеса.

2. Наличие любой дополнительной информации для построения скоринговых карт позволяет повысить рентабельность кредита.

Во-первых, кредитный скоринг успешно справляется с задачей сегментации заемщиков в зависимости от полученных в ходе опроса поведенческих характеристик, что заведомо создает защитный барьер для предоставления кредита недобросовестным клиентам.

Во-вторых, для наиболее рискованного сегмента заемщиков, позволяет скорректировать размер процентной ставки и тарифы по кредиту.

В-третьих, скоринг обеспечивает накопление статистической основы, используемой впоследствии для разработки новых кредитных программ и отдельных продуктов, наиболее востребованных на рынке. Процесс совершенствования скоринга представляет собой долгосрочную стратегию

развития банка – чем выше качество модели, тем успешнее можно продвигать на рынок кредитные продукты, востребованные заемщиками.

3. Основные преимущества кросс-продаж, заключаются в возможности оптимизации конкурентной среды между различными банками, что, в свою очередь, приводит к повышению качества продукта и снижению процентных ставок; в условиях 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.

4. Только крупные банки в России могут предложить клиенту широкую линейку продуктов, что позволяет ему сделать обоснованный выбор и сформировать карту спроса. В то же время большая часть кредитных организаций фактически тиражирует идентичные кредитные продукты, которые отличаются только размером процентной ставки и сроками их предоставления, как правило, составляющими 3–5 лет по потребительским кредитам. Первостепенной задачей для отечественных банков с целью выживания в конкурентной борьбе с крупными банками является модификация существующих и разработка новых продуктов для клиента.

5. Одна из особенностей потребительского кредитования в России – ослабление функции по стимулированию спроса на товары и услуги: в процессе оборота кредитные средства переходят из банка в банк, минуя товарный рынок. Для положительного решения этих проблем необходимо: повышение навыков использования кредитных продуктов и финансовой грамотности клиентов; снижение потерь доходов заемщиками в отдаленных районах и на периферии; ужесточение банками требований к клиентам; сокращение до минимума числа недобросовестных финансовых посредников, целью которых является наращивание объема кредитного портфеля при отсутствии адекватной оценки рисков.

6. Среди главных направлений развития банковской деятельности, в том числе и при потребительском кредитовании, – последовательная ориентация на социальные потребности клиентов: сначала налаживаются контакты с клиентами, изучаются и анализируются их потребности, затем разрабатываются и представляются соответствующие предложения и рекомендации. Использование социально ориентированной модели продаж, основанной на разработке индивидуальных продуктов для клиентов, наряду с совершенствованием банковских технологий повышает их конкурентоспособность.

7. Важными направлениями совершенствования потребительского кредитования и кредитных кросс-продуктов для банков являются: расширение и укрупнение объектов – сегментов кредитования – с учетом степени неоднородности сектора, разнообразия его сегментов, региональных и отраслевых особенностей; переход от компенсационного кредитования к авансированию затрат, от единичных кредитных продуктов – к возобновляемым и комплексным, к обслуживанию кредитом все большей части населения; упрощение техники кредитования.

Этих результатов можно достичь на основе тесных, долгосрочных отношений банков с клиентами, знания банками специфики кредитования и заемщиков в соответствии с их социально-экономическими потребностями и возможностями.

8. Проблемой, требующей положительного решения в целях повышения конкурентоспособности отечественной банковской системы и развития экономики страны, является необходимость практического совершенствования моделей и способов вложения финансовых ресурсов, банковского капитала в реальную экономику со всемерным развитием партнерских программ. Должны создаваться и использоваться такие модели кредитования, которые одновременно будут удовлетворять потребности крупных поставщиков (клиентов банков) и малых предприятий, поставки которым производятся на условиях оплаты полученным кредитом.

9. Актуальнейшими стратегическими направлениями деятельности банков в ближайшие годы будут являться: развитие клиенто-ориентированной стратегии развития; последовательное расширение области потребительского кредитования, наряду с решением экономических задач выполняющего еще и социально ориентированную функцию в государстве. Именно поэтому задача современной стратегии банка должна заключаться не только в удовлетворении потребностей банковского бизнеса, но и в выполнении социальных обязательств перед народом (клиентами банков и их семьями) и государством.

10. Формирование новой бизнес-архитектуры деятельности отечественных банков, адаптированной, в том числе, и под потребности развития потребительского кредитования, будет направлено на нивелирование имеющихся рисков в основной деятельности банков; оптимизацию бизнес-процессов, структуры управления; сокращение операционных издержек; автоматизацию части управленческих задач и контроля за их выполнением с учетом финансовых возможностей банков и т.д.

Конечными целями всех этих мероприятий являются совершенствование работы, взаимоотношений и взаимодействия банков с клиентами, дальнейшее развитие и совершенствование потребительского кредитования, кросс-продаж и продуктов, создание и реализация инновационных технологий ведения банковского бизнеса.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993) // Российская газета, № 7, 21.01.2009.
2. Гражданский кодекс 1 часть // Федеральный Закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Российская газета, № 238 - 239, 08.12.1994.
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 № 145-ФЗ // Российская газета, № 153 - 154, 12.08.1998.
4. Налоговый кодекс часть 1 // Федеральный Закон от 31 июля 1998 № 146-ФЗ // Российская газета, № 148 - 149, 06.08.1998.
5. Налоговый кодекс часть 2 // Федеральный Закон от 5 августа 2000. № 117-ФЗ // Парламентская газета, № 151 - 152, 10.08.2000.
6. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 № 195-ФЗ // Российская газета, № 256, 31.12.2001.
7. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 04.11.2014) «О банках и банковской деятельности» // Ведомости съезда народных депутатов РСФСР № 27, 06.12.1990.
8. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 04.11.2014) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» // Российская газета, № 127, 13.07.2002.
9. Федеральный закон от 21.12.2013 № 353-ФЗ (ред. от 21.07.2014) «О потребительском кредите (займе)» // Российская газета, № 289, 23.12.2013.
10. Федеральный закон от 21.07.2014 № 229-ФЗ «О внесении изменений в статью 6 Федерального закона «О потребительском кредите (займе)» // Российская газета, № 223, 06.10.2007.
11. Указание Банка России от 29.04.2014 № 3249-У «О порядке определения Банком России категорий потребительских кредитов (займов) и о порядке ежеквартального расчета и опубликования

- среднерыночного значения полной стоимости потребительского кредита (займа)» // Вестник Банка России, № 63, 09.07.2014.
12. Указание Банка России от 23.04.2014 № 3240-У «О табличной форме индивидуальных условий договора потребительского кредита (займа)» // Вестник Банка России, № 62, 01.07.2014.
 13. Александров А.В. Взаимодействие блока private banking & wealth management с розничным бизнесом // Банковский ритейл. - 2011. - №3. - С.93-102.
 14. 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.: Российская академия предпринимательства. АП «Наука и образование», 2014. С. 312–317.
 15. Бабенко Н.С. Ключевые факторы роста кредитного портфеля // Банковское кредитование. – 2014. – № 4. – С. 68–81.
 16. Банки и банковские операции: Учебник для вузов / Е. Ф. Жуков, Л.М. Максимова, О. М. Маркова и др.; под ред. Е. Ф. Жукова. – М.: Банки и биржи. «ЮНИТИ», 1997. – С. 465.
 17. Банковские операции: Учеб. пособие для средн. проф. образования // Под ред. Ю. И. Коробова. – М.: магистр, 2007. – С. 239.
 18. Банковское дело: Учебник // Под ред. д. э. н., проф. Г.Г. Коробовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2012. – С. 592.
 19. Банковское дело: Учебник / Под. ред. О. И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2007. – С. 592.
 20. Беккер Л., Воронцов И., Коваленко Л., Логинова Л., Тальская М. Битва за клиента [Интервью с Мехряковым В., Калинич А., Семиковым М., Илюхиной Е., Емшановым Ю., Шаблыко Т., Гусевым Ю., Ивановой Т., Суторминым С., Спиридоновой М., Масюковой Н., Садофьевой Т., Булановым Ю., Васильчиковым А., Ивановским Е., Зверик Д.,

- Ситниковым Д., Ли В., Симаковой А.] // Банки и деловой мир. – 2014. – № 4. – С. 34–57.
21. Березинская О.Б. Доступность финансовых услуг для населения: дисбалансы стратегий банковского розничного бизнеса // Банковское право. – 2014. – № 1. – С. 37–46.
22. Бобрик М.А. Кредитная политика как фактор финансовой устойчивости коммерческого банка // Управление в кредитной организации. – 2013. – № 1. – С. 83–94.
23. Булатов А.Н. Принципы построения систем управления взаимоотношениями с клиентами // Управление в кредитной организации. – 2013. – № 4. – С. 98–108.
24. Булатов А.Н. Кредитные брокеры – банковские партнеры, конкуренты или часть кредитной инфраструктуры? // Банковское кредитование. – 2013. – № 5. – С. 33–42.
25. Буторин А.Е. Потребительское кредитование: сбылись ли надежды банка и клиента? // Юридическая работа в кредитной организации. – 2014. – № 3. – С. 35–40.
26. Викулин А.Ю. Тенденции розничного кредитования в первом квартале 2014 года // Банковский ритейл. – 2014. – № 2. – С. 21–34.
27. Вишневецкий А.А. Современное банковское право: банковско-клиентские отношения: Сравнительно-правовые очерки. – М.: Статут, 2013. – С. 349.
28. Гусева А. Как монетизировать впечатления клиентов [Интервью с Т. Мусияном] // Банковский ритейл. – 2012. – № 3. – С. 65–74.
29. Дадалко В.А., Благодаров Д.Н. Влияние безопасности интернет-банкинга на конкурентоспособность банка // Международное публичное и частное право. – 2013. – № 4. – С. 19–22.
30. Дадаян М.С. Стандартизация процесса кредитования // Банковское кредитование. – 2014. – № 1. – С. 27–33.

31. Долан Э. Дж. и др. Деньги, банки и денежно-кредитная политика / Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; Под общ. ред. В. Лукашевича, м. Ярцева. СПб, 1994.
32. Доронкин М., Личагина А. Перегрев отменяется // Б.О Банковское обозрение. – Ноябрь 2014. – № 11 (190). – С. 51–61.
33. Информация о рисках кредитования физических лиц в 2014 году [[http:// www.cbr.ru/credit/](http://www.cbr.ru/credit/)].
34. Ионов В.М. Оценка качества обслуживания клиентов в кассовых подразделениях банка // Банковский ритейл. – 2013. – № 4. – С. 88–101.
35. Истомина М. Новый драйвер розницы // Банки и деловой мир. – 2014. – № 6. – С. 72 – 78.
36. Казимагомедов А.А. Деньги, кредит, банки: Учебник. – М.: Издательство «Экзамен», 2007. – С. 559.
37. Калиновский И. Потребительские кредиты перестали стимулировать экономику [[http:// expert.ru/dossier/story/119943/](http://expert.ru/dossier/story/119943/)].
38. Кац Е. Андрей Шаров (Сбербанк): «Мы, наконец, двинулись в XXI век» [Интервью с А. Шаровым] // Банковское обозрение. – 2014. – № 7. – С. 42–44.
39. Качура С.А. Методика измерения эффективности работы бэк-офиса // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2011. – № 4. С. 74–86.
40. Каурова Н.Н. Банк будущего: трансформация путем синергии // Банковский ритейл. – 2011. – № 3. – С. 23–37.
41. Кирилин А.В., Сарнаков И.В. Новый Федеральный закон «О потребительском кредите (займе)» как этап перехода на международные стандарты правового регулирования потребительского кредитования в России // Юрист. – 2014. – № 14. – С. 10–14.
42. Кияткина В. В. Рефинансирование ипотечных кредитов в России: монография / В. В. Кияткина. – М.: Издат. дом «Дело» РАНХиГС, 2012. – С. 184.

43. Коротков Б.С. Бюро кредитных историй и их продукты – настоящее и будущее // Банковское кредитование. – 2012. – № 2. – С. 83–94.
44. Костылев И. «Бэком» не стареть // Банковское обозрение. – 2013. – № 5. – С. 102–105.
45. Костылев И. Вячеслав Благирев (Банк «Открытие»): «Банк не должен отставать на недели» [Интервью с В. Благиревым] // Банковское обозрение. – 2014. – № 4. – С. 84 – 87.
46. Костылев И., Чичеткин В., Евтушенко А., Зайцевский О., Качура С., Подкопаев О. Единым front'ом // Банковское обозрение. – 2014. – № 2. – С. 88–92.
47. Кудашева Ю.С. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков. / Ю.С. Кудашева // Деньги и кредит. – 2006. – № 11. – С. 46–52.
48. Куликов А.Г., Янин В.С. Развитие ипотечного жилищного кредитования в России: вопросы радикального обновления методологической базы // Деньги и кредит. – 2014. – № 2. – С. 3–13.
49. Леонович Т. Клиенто-ориентированная стратегия банка/Банковский вестник. – Сентябрь 2008. – С. 14.
50. Лепетиков Д.В. Вопросы регулирования участия иностранного капитала в российской банковской системе // Банковское кредитование. – 2008. – № 6. – С. 84–89.
51. Макаров С.В., Клюковский Д.Р. Retail Effect: клиентоориентированный подход для эффективного бизнеса // Банковский ритейл. – 2013. – № 3. – С. 45–53.
52. Матовников М.Ю., Беляев М.К., Миронова А.П., Шемякина В.В. Стандарты в кредитной деятельности: целесообразность или необходимость? // Банковское кредитование. – 2013. – № 4. – С. 8–12.
53. Международное и зарубежное финансовое регулирование: институты, сделки, инфраструктура: Монография. – в 2-х ч. // Под ред. А.В. Шамраева. – М.: КНОРУС, ЦИПСиР, 2014. – Ч. 2. – С. 640.

54. Моденов Е. КРІ: ключи к эффективному управлению // Консультант. – 2012. – № 3. – С. 72–76.
55. Моид Д., Шамхарт Л., Кахан Б., Звики Д., Вэкилам Х., Певерелли Р., Чумак Н. Когда в российских банках появятся департаменты по управлению впечатлениями клиентов? // Банковский ритейл. – 2013. – № 2. – С. 8–17.
56. Морозов О. Повышение эффективности учета и отчетности в розничном банке // Бухгалтерия и банки. – 2013. – № 12. – С. 53–55.
57. Мусиец М. Комиссионные надежды // Банковское обозрение. – 2014. – № 5. – С. 58–61.
58. Ниязов А.Н., Симонов В.В., Гусев М.В., Деревягин В.В. Малые банки – об изменениях в политике регулятора, ликвидности и перспективах розничного бизнеса // Банковский ритейл. – 2014. – № 2. – С. 8 – 15.
59. Овчинникова О.П. Конкуренция на рынке банковских услуг: виды основных проблем и модель оценки конкурентной среды / О.П. Овчинникова, Е.К. Самсонова // Финансы и кредит. – 2006. Октябрь. – № 29 (233). – С. 5–10.
60. Осипов Д.С. Тенденции развития банковского сектора и модернизация кредитных продуктов // Банковское кредитование. – 2013. – № 4. – С. 87–96.
61. Отчет о корпоративной социальной ответственности ОАО «Сбербанк России» за период 2013 года [<http://report-sberbank.ru/sr/contributing-to-economic-development/socially-oriented-products/>].
62. Пастухов Д.В. Распределение операционных расходов // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2013. – № 1. – С. 54–59.
63. Пахомов В.Ю. Технологии продажи розничных банковских продуктов // Банковский ритейл. – 2012. – № 2. – С. 70–79.
64. Поддубный М. Сложности подключения и факторы сближения // Банковское обозрение. – 2013. – № 9. – С. 108–112.

65. Попов М.Б. Ревитализация интернет-банка первого поколения, или Как стать Банком 2.0 // Банковский ритейл. – 2013. – № 3. – С. 27–33.
66. 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/>].
67. Распределение населения России по размеру среднедушевых доходов (в % к итогу) [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/].
68. Результаты инициативного всероссийского опроса НАФИ, проведенного в ноябре 2014 [<http://nacfin.ru/finansovaya-gramotnost>]
69. Родионова В. Классовый подход к потребительскому кредиту // ЭЖ-Юрист. – 2013. – № 8. – С. 11.
70. Розничные банковские продукты // Обзор российской экономики. [http://www.arb.ru/banks/analytics/roznichnye_bankovskie_produkty_obzor_rossiyskoj_i_mirovoy_ekonomiki-9825596/]
71. Роль кредита и модернизация деятельности банков в сфере кредитования: монография; кол. авт; под ред. О. И. Лаврушина. – М.: Кнорус, 2012. – С. 272.
72. Рыкова И.Н., Чернышев А.А. Электоральные факторы, определяющие конкурентоспособность банковских услуг // Финансы и кредит.- 2003.- № 20. – С. 63–69.
73. Саакова Ю, В. Клиенто – ориентированная стратегия в структуре современного банковского сектора. Журнал «Модернизация. Инновации. Развитие». – №1 (21). – М.: Издательский дом «Наука», 2015. – С. 50–55.
74. 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. – С. 104–109.

75. Саркисянц А. Банковская розница и нормативы резервирования // Бухгалтерия и банки. – 2013. – № 1. – С. 9–15.
76. Сидорова М.И., Гордеева Е.И. Управленческий учет и менеджмент: вопросы кросс-функционального взаимодействия // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 35. – С. 2–15.
77. Сорокина И.О. Модели взаимодействия розничного банка и страховой компании // Банковский ритейл. – 2012. – № 4. – С. 55–67.
78. Социальный отчет ВТБ за период 2013 года [[http://www.vtb.ru/upload/iblock/e1b/VTB_SR_2014\)_rus_screen.pdf](http://www.vtb.ru/upload/iblock/e1b/VTB_SR_2014)_rus_screen.pdf)]
79. Спиридонов К.А. Оценка кредитного риска при проверке операций розничного кредитования // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2013. – № 4. – С. 67–75.
80. Среднерыночные и предельные значения полной стоимости потребительских кредитов (займов) за период сентября 2014 года [www.cbr.ru/].
81. Суховская М.Г. Потребительские кредиты: новые правила игры // Главная книга. – 2014. – № 15. – С. 42–47.
82. Тальская М. Диета для розницы // Банки и деловой мир. – 2014. – № 3. – С. 47–50.
83. Тарташев В.А. Влияние кредитной истории заемщика на рост розничного портфеля банка // Банковский ритейл. – 2013. – № 3. – С. 18–26.
84. Татаринцов Ю.В., Снегирева О.Ю., Мухамеджанов А.А., Филатова В.Ф., Бушмакина Е.В. Что изменится в тарифной политике банков с введением универсальной электронной карты? // Юридическая работа в кредитной организации. – 2013. – № 2. – С. 8–12.
85. Ткаченко Л.В. Как банки управляют клиентскими впечатлениями // Банковский ритейл. – 2014. – № 2. – С. 107–112.

86. Трофимов Д.В. Управление конкурентоспособностью розничных банков // Управление в кредитной организации. – 2014. – № 3. – С. 99–103.
87. Тысячникова Н.А. Оценка и контроль внутреннего финансового результата // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2010. – № 3. – С. 79–94.
88. Тютюнник А.В., Ткаченко Л.В. Что нам стоит клиентоориентированный банк построить? // Банковский ритейл. – 2011. – № 4. – С. 102–110.
89. Тютюнник А. Правильная стратегия банка // Банковское обозрение. – 2011. – № 10. – С. 60–63.
90. Ушанов А. В неравной борьбе за клиента. Оптимизация бизнес-процесса привлечения и сопровождения банком клиентов сегмента среднего и крупного бизнеса // Бухгалтерия и банки. – 2014. – № 5. – С. 30–36.
91. Финансы и кредит: учебник // Колл. авторов; под. ред. Т. М. Ковалевой. – 7-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2013. – С. 427.
92. Хоменко Е.Г. Закон о потребительском кредите: чьи ожидания оправдались? // Юридическая работа в кредитной организации. – 2014. – № 1. – С. 13–27.
93. Хусаинов Р.В. Администрирование кредитного портфеля региональной сети банка // Банковское кредитование. – 2013. – № 3. – С. 30–44.
94. Хусаинов Р.В. Кредитная политика банка: цели, задачи и основные принципы // Банковское кредитование. – 2013. – № 5. – С. 21–32.
95. Чернова С.А., Алиева М.Ю. Принципы и факторы конкурентоспособности региональных коммерческих банков // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 3. – С. 45–53.
96. Чернов С.А. Потребительский кредит // Торговля: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2014. – № 8. – С. 64–68.

97. Чернышев А.И. Проблемы государственного регулирования рынка недвижимости в России // Правовые вопросы недвижимости. – 2014. – № 1. – С. 7–10.
98. Чертопруд С. Баллы для заемщиков // Банковское обозрение. – 2013. – № 8. – С. 37–42.
99. Чертопруд С. Скорингов много хороших и разных // Банковское обозрение. – 2014. – № 2. – С. 48–53.
100. Чертопруд С. Андрей Гончаров (Первобанк): «Важной задачей является диверсификация бизнеса» [Интервью с А. Гончаровым] // Банковское обозрение. – 2014. – № 1. – С. 32–34.
101. Чертопруд С. Владислав Хохлов (Промсвязьбанк): «Я сильно верю в кросс-продажи» [Интервью с В. Хохловым] // Банковское обозрение. – 2014. – № 5. – С. 64–70.
102. Чумак Н.В. Банковский офис будущего: перспективные тренды // Банковский ритейл. – 2014. – № 1. – С. 108–112.
103. Чухланцев А.В., Чекалин Ю.Ю., Зинкевич В.А., Козлов Д.Н., Левин В.В., Шлаин Б.М., Цесевич Д.В. Автоматизация кредитного процесса: старые проблемы и новые решения // Банковское кредитование. – 2014. – № 1. – С. 8–13.
104. Adams W., Einav L., Levin J. «Liquidity Constraints and Imperfect Information in Subprime Lending» // American Economic Review. – Vol. 99 (2009). – PP. 49–84.
105. Berger A.N., Miller N.H. «Does Function Follow Organizational Form? Evidence from the Lending Practices of Large and Small Banks» // Journal of Financial Economics. – Vol. 76 (2005). – PP. 237–269.
106. Chemla G., Hennessy C. Originate-to-Distribute and Screening Incentives, working paper, London, March 2011.
107. Credit Management Handbook 3rd Edition Edited by Burt Edwards, F.I.C.M., F.I.Ex. – M.: INFRA-M, 1996.

108. Edelberg W. «Risk-Based Pricing of Interest Rates for Consumer Loans» // *Journal of Monetary Economics*. – Vol. 53 (2006) . – PP. 2283–2298.
109. Einav L., Jenkins M., Levin J. «Contract Pricing in Consumer Credit Markets» // *Econometrica*. – Vol. 80 (2012) . – PP. 1387–1432.
110. Grodzicki D. «The Evolution of Competition in the Credit Card Industry». Manuscript, Stanford University. [www.stanford.edu/~danielg3/Grodzicki], 2012.
111. Johnson R.W. «Legal, Social and Economic Issues in Implementing Scoring in the United States». In J.N. Crook, D.B. Edelman, and L.C. Thomas, eds., *Credit Scoring and Credit Control: Based on the Proceedings of a Conference on Credit Scoring and Credit Control*. New York: Oxford University Press, 1992.
112. Johnson S. Consumer Lending – implications of new comprehensive credit reporting [[http:// www.australiancentre.com.au/](http://www.australiancentre.com.au/)] .
113. Haar B. Verbraucherkredit (Regelungsansätze) // *HdEP*. Bd. II. S. 1609 – 1612, 2008 .
114. International Finance Corporation (IFC) *The SME Banking Knowledge Guide*. IFC advisory services/Access to finance // Second Edition. – Washington, D.C., 2010.
115. Li S., John C. Liechty, and Alan L. Montgomery. 2005. Modeling Category Viewership of Web Users with Multivariate Count Models. [[http:// www.andrew.cmu.edu/](http://www.andrew.cmu.edu/)].
116. Netzer O., Lattin J. M., Srinivasan V. A Hidden Markov Model of Customer Relationship Dynamics. *Marketing Science* 27(2): 185–204. – 2008.
117. Paas L.J., Tammo H.A. Acquisition Patterns of Financial Products: A Longitudinal Investigation // *Journal of Economic Psychology* 28: 229–41. – 2007.

118. Petersen M.A., Rajan R.G. «Does Distance Still Matter? The Information Revolution in Small Business Lending» // Journal of Finance. –Vol. 57 (2002) . – PP. 2533–2670.
119. Rajkumar V. Kumar and Timothy Bohling «Optimal Customer Relationship Management Using Bayesian Decision Theory: An Application for Customer Selection», Journal of Marketing Research, XLIV (November), 579-594. – 2007.
120. Reich N., Rott P. Verbraucherkreditrecht der Gemeinschaft // HdEP. Bd. II. – S. 1604–1609, 2010.
121. Smith B. The Future of Cross-Selling. Canadian Underwriter 73 (9) (Sept.): 32–33. – 2006.
122. Stein J.C. «Information Production and Capital Allocation: Decentralized versus Hierarchical Firms» // Journal of Finance. – Vol. 57 (2002) . – PP. 1891–1922.
123. [http: // www.cbr.ru/](http://www.cbr.ru/) [Официальный сайт Банка России].
124. [http: // www.collector.ru/](http://www.collector.ru/) [Официальный сайт Первое коллекторское бюро].
125. [http: // www.gks.ru/](http://www.gks.ru/) [Официальный сайт Росстат РФ].
126. [http: // minfin.ru/ru/](http://minfin.ru/ru/) [Официальный сайт Минфина РФ].
127. [http: // nacfin.ru/finansovaya-gramotnost](http://nacfin.ru/finansovaya-gramotnost) [Официальный сайт Национального агентства финансовых исследований].
128. [http: // www.nbki.ru/](http://www.nbki.ru/) [Официальный сайт Национального бюро кредитных историй].
129. [http: // wciom.ru/](http://wciom.ru/) [Официальный сайт ВЦИОМ].