

КРАТКИЕ НАУЧНЫЕ СООБЩЕНИЯ

С.В. Бочкарев

СТРАТЕГИИ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ БАНКОВ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ

Начиная с 2003 г. происходит качественное изменение стратегий российских банков. Розничный бизнес становится ключевым направлением развития их деятельности и одним из важнейших источников роста. Наиболее развитыми сегментами розничного банковского бизнеса являются услуги физическим лицам на рынках вкладов и потребительского кредитования (как по объему / масштабу операций, так и по количеству игроков). Так, доля вкладов физических лиц в пассивах банковской системы неуклонно возрастает. За период с 1 января 2003 по 1 января 2006 г. она выросла с 25,3 до 28,3%,¹ что составило в абсолютном выражении на 1 января 2006 г. 2,75 трлн руб. (за счет рекордного прироста вкладов в 2005 г. на 751,2 млрд руб.). Масштабы рынка потребительского кредитования значительно (в 2,3 раза) меньше рынка вкладов. Однако этот рынок развивается более динамичными темпами. С 2003 г. рынок кредитования физических лиц ежегодно удваивался, что привело к значительному росту доли кредитов физическим лицам в активах банков (с 3,43% на 1 января 2003 г. до 12,09% на 1 января 2006 г.). В 2005 г. также произошел рекордный прирост рынка в абсолютном выражении (560 млрд руб.).

В целом можно сказать, что в розничный бизнес вовлечена практически вся банковская система, но наиболее мощный рывок на розничном рынке показали пятьдесят крупнейших по величине активов универсальных банков, аккумулирующих на 1 июля 2005 г. 70% активов всей банковской системы и контролирующих 80% рынка вкладов населения и почти 70% рынка кредитов физических лиц. За период с 2003 по 2005 г. они увеличили долю вкладов в пассивах с 27,9 до 31,3% и кредитов в активах с 2,9 до 12,8%. Эти данные показывают, что основные тенденции развития важнейших сегментов розничного рынка определяются стратегиями поведения на этом рынке крупнейших банков. И в дальней-

Сергей Викторович БОЧКАРЕВ – соискатель кафедры теории кредита и финансового менеджмента СПбГУ, заместитель Председателя Правления ОАО «Промышленно-строительный банк». В 1984 г. окончил Киевское высшее военное инженерное училище связи им. М.И. Калинина. В 1995 г. окончил Межотраслевой институт переподготовки кадров С.-Петерб. гос. инженерно-экономической академии. Автор 10 научных работ, включая две монографии в соавторстве. Сфера научных интересов – проблемы развития национальной банковской системы, розничный банковский бизнес.

© С.В. Бочкарев, 2006

шем, по нашему мнению, именно эти стратегии будут определять основные тенденции и перспективы развития розничной сферы.

Вместе с тем, несмотря на общие тенденции развития розничной сферы, банки осуществляют разные стратегии. В этой связи особо актуальным является анализ стратегического поведения пятидесяти крупнейших банков и выявление наиболее типичных для них стратегий.

Для определения стратегий была рассмотрена динамика деятельности банков на рынке вкладов населения и рынке потребительского кредитования за период с 1 июля 2003 по 1 июля 2005 г. В целях данного исследования под стратегией банка мы будем понимать его рыночную позицию на рынке вкладов и кредитов, определяемую по показателям занимаемой доли рынка. Изменение же этих долей во времени будет интерпретироваться как изменение стратегии банка. В соответствии с этим подходом нами были построены статистические ряды по пятидесяти банкам, которые позволили классифицировать банки по типам стратегий и распределить их в рамках двух матриц (по вкладам и кредитам соответственно), состоящих из 16 кластеров, которые представлены ниже, в табл. 1 и 2.

Комплексный анализ данных табл. 1 и 2, а также рыночных позиций банков на 1 июля 2003 г. (которые не нашли своего отражения в таблицах, но будут прокомментированы ниже), позволяет сделать выводы, характеризующие стратегии банков на рынке вкладов физических лиц и потребительского кредитования.

Стратегии банков на рынке вкладов физических лиц

Подавляющее число банков (47 из 50) показали рост абсолютной величины объема привлеченных вкладов. Объем вкладов снизился только у двух банков: Национальный банк (НБ) «Траст» — на 4,2 млрд руб. (ситуация, связанная с «ЮКОСом», подорвала позиции банка на рынке), Международный Промышленный Банк (МПБ) — на 117 млн руб. (последние два года банк развивает розничное направление на основе отдельного дочернего банка — Межпромбанк Плюс). Снижение объема вкладов обусловило и снижение рыночных позиций этих банков. Лидерами по абсолютному приросту объема вкладов являются: Сбербанк России (+493,3 млрд руб.), Внешторгбанк (ВТБ) (+50,8 млрд руб.), Росбанк (+24 млрд руб.).

Классификация банков по показателю рыночной позиции позволила выделить четыре типа стратегий банков в соответствии с четырьмя важнейшими диапазонами пороговых значений данного показателя²:

- 1) *стратегия формирующейся позиции* — доля рынка 0,1% и ниже;
- 2) *стратегия вхождения в рынок* — доля рынка от 0,2 до 0,3% включительно;
- 3) *стратегия устойчивого роста* — доля рынка от 0,4 до 0,9% включительно;
- 4) *стратегия лидерства* — доля рынка 1,0% и выше.

Проведенный анализ показал, что в выделенных стратегических группах банков за указанный период произошли существенные изменения. Количество банков, реализующих стратегии «формирующейся рыночной позиции», снизилось с 22 до 11.

Стратегическая группа «вхождения в рынок» увеличилась на 6 банков (с 10 до 16). Группа «устойчивого роста» пополнилась тремя игроками — с 11 до 14. Лидерская группа выросла с 6 до 8 банков за счет «Райффайзенбанка» и Промстройбанка (ПСБ). В итоге 30 банков усилили свою рыночную позицию, у 9 банков она не изменилась, а 10 банков не смогли удержать ранее занимаемую ими долю рынка. В их число попали и такие лидеры рынка, как Сбербанк (снижение доли на 7,5 пункта (-7,5 п.), Банк Москвы (-0,2 п.),

**Матрица типологии стратегий банков на рынке вкладов населения
в период с 1 июля 2003 по 1 июля 2005 г.**

Темпы прироста в период с 1 июля 2003 по 1 июля 2005 г.	Доля рынка (%) / объем привлеченных вкладов (млрд руб.) на 1 июля 2005 г.			
	Стратегия формирующейся позиции (до 0,1% включительно / менее 3,5 млрд)	Стратегия вхождения в рынок (от 0,2 до 0,3% включительно / 3,5–8 млрд)	Стратегия устойчивого роста (от 0,4 до 0,9 % включительно / 8–25 млрд)	Стратегия лидерства (от 1,0% и более включительно / более 25 млрд)
Гипер-высокие (более 2300%)	1. «ХКФ Банк»** Россельхозбанк «ВЭБ-Инвест» «Дойче Банк»	2.	3.	4.
Высокие (201–750%)	5. ПЧРБ** «Судостроительный Банк»	6. «Санкт-Петербург» «Ханты-Мансийский Банк» Инвестсбербанк МБРР** Транскредитбанк «Русский стандарт» «Союз» «АБН-Амро»	7. «Ситибанк» «Глобэкс» «Ак-Барс» Промсвязьбанк	8. Внешторгбанк
Умеренные (82–200%)	9. «Еврофинанс-Моснарбанк» «Авангард» НРБ**	10. «Запсибкомбанк» «Зенит» «Собинбанк» «Номос-банк»	11. «Возрождение» «Импэксбанк» «Петрокоммерц» Балтийский банк «Бин-банк» МИНБ**	12. Росбанк Промстройбанк «Райффайзенбанк»
Низкие (до 81%*)	13. «Инг-банк» МПБ**	14. «МДМ Банк» ВТБ-РУ** «НИКойл» НБ «Траст»	15. «УРАЛСИБ» «Автобанк-НИКойл» ММБ** Сургутнефтегазбанк	16. Сбербанк Банк Москвы «Альфа-Банк» Газпромбанк

Примечания:

- 1) В таблицу не включен «Коммерцбанк», так как он не привлекал вклады населения.
- 2) Курсивом выделены банки, увеличившие свою долю на рынке в рассматриваемый период.
- 3) * 81% – среднерыночный темп прироста на рынке вкладов по всей банковской системе.
- 4) ** ХКФ Банк – Хоум кредит энд финанс Банк; ПЧРБ – Первый Чешско-Российский Банк; НРБ – Национальный Резервный Банк; МПБ – Международный Промышленный Банк; МБРР – Московский Банк Реконструкции и Развития; ВТБ-РУ – Внешторгбанк-Розничные Услуги; МИНБ – Московский Индустриальный Банк; ММБ – Международный Московский Банк.

Источник: расчеты автора на основании оборотно-сальдовых ведомостей пятидесяти крупнейших по активам банков и сводного баланса банковской системы на 1 июля 2003 и 1 июля 2005 гг., публикуемых на официальном сайте Банка России (<http://www.cbr.ru>).

**Матрица типологии стратегий банков на рынке потребительского кредитования
в период с 1 июля 2003 по 1 июля 2005 г.**

Темпы прироста в период с 1 июля 2003 по 1 июля 2005 г.	Доля рынка (%) / объем выданных кредитов (млн руб.) на 1 июля 2005 г.			
	Стратегия формирующейся позиции (до 0,1% включительно/ до 1,2 млрд)	Стратегия вхождения в рынок (от 0,1 до 0,4% включительно / 1,21–3,9 млрд)	Стратегия устойчивого роста (от 0,5 до 0,9% включительно / 4,0–7,9 млрд)	Стратегия лидерства (от 1,0% и выше/ более 8,0 млрд)
Гипервысокие (более 2500%)	1. «Коммерцбанк»	2. «Автобанк-НИКойл»	3. «Импэксбанк» «Ситибанк» Инвестсбербанк «Союз»	4. «ХКФ Банк» Росбанк
Высокие (900–2500%)	5. НРБ** «Авангард»	6. Промстройбанк «Ханты-Мансийский Банк» Транскредитбанк	7. Внешторгбанк	8. «МДМ-Банк»
Умеренные (283–900%)	9. «Бин-банк» МБРР** «Еврофинанс- Моснарбанк» «ВЭБ-Инвест» ПЧРБ** Россельхозбанк	10. «Собинбанк» «Возрождение» Балтийский банк ВТБ-РУ**	11. Банк Москвы ММБ** «Запсибкомбанк»	12. Сбербанк «Русский стандарт» «Райффайзенбанк» «УРАЛСИБ»
Низкие (менее 283%*)	13. Промсвязьбанк МПБ** «Зенит» «Номос-банк» МИНБ** «Судостроитель- ный НИКойл» «Санкт-Петербург» «АБН-Амро» «Инг-банк» НБ «Траст»	14. Сургутнефтегазбанк «Ак-Барс» «Петрокоммерц» «Альфа-Банк»	15. Газпромбанк	16.

Примечания:

- 1) В таблицу не вошли «Дойче Банк» (так как объем кредитов равен нулю) и «Глобэкс» (так как отсутствуют данные на 1 июля 2005 г.).
- 2) Курсивом выделены банки, увеличившие свою долю на рынке в рассматриваемый период.
- 3) * 283% – среднерыночный темп прироста на рынке кредитов по всей банковской системе.
- 4) См. примечание ** к табл. 1.

Источник: расчеты автора на основании оборотно-сальдовых ведомостей пятидесяти крупнейших по активам банков и сводного баланса банковской системы на 1 июля 2003 и 1 июля 2005 гг., публикуемых на официальном сайте Банка России (<http://www.cbr.ru>).

«Альфа-Банк» (–0,9 п.), Газпромбанк (–0,3 п.), Международный Московский Банк (ММБ) (–0,1 п.). Таким образом, рост объемов вкладов в абсолютном выражении не означал для банков безусловного усиления стратегической рыночной позиции. Более того, из 35 банков, выбравших стратегии наращивания объема вкладов более высокими темпами, чем среднерыночные (81%), только 30 смогли усилить свои рыночные позиции. Полагаем, это свидетельствует о росте зрелости данного рынка и выраженной тенденции к росту его концентрации (так, совокупная рыночная доля банков, реализующих «стратегию лидерства», без учета Сбербанка, увеличилась с 8,9 до 11,7%), что, в свою очередь, обуславливает общее повышение как барьеров вхождения в рынок, так и барьеров вхождения в группу банков, занимающих лидирующие стратегические позиции на рынке (за указанный период произошло возрастание количественного порога вхождения в рынок в 1,8 раза, например, в 2003 г. увеличение рыночной доли на 0,1% означало привлечение вкладов на сумму 1,27 млрд руб., а в 2005 – на 2,3 млрд руб.).

Стратегии банков на рынке потребительского кредитования

Анализ деятельности крупнейших банков на данном рынке показывает, что рынок находится на этапе активного формирования. Стратегии банков на рынке потребительского кредитования характеризуются значительно более высокими темпами роста, чем на рынке вкладов. В результате большинство крупнейших банков, которые выбирают для себя стратегию интенсивного развития, добиваются значительного увеличения кредитного портфеля и рыночной позиции. Некоторые банки (например, «ХКФ Банк» и Росбанк, кластер 4) за 2 года добились существенного увеличения кредитных портфелей и вошли в число лидеров данного рынка. Однако «ХКФ Банк» добился такого прироста за счет агрессивной стратегии развития, а Росбанк в большой мере за счет присоединения группы банков Общества взаимного кредита (ОВК) и сохранения наработок в сфере потребительского кредитования. Значительного роста объема предоставленных кредитов в абсолютном выражении достигли 45 банков. Только у двух банков объем кредитов снизился: «Альфа-Банк» (–22,6 млрд руб.), НБ «Траст» (–0,3 млрд руб.).

По показателю рыночной позиции были выделены следующие типы стратегий банков аналогично методике, использованной при анализе стратегий на рынке вкладов:

- 1) *стратегия формирующейся позиции* – доля рынка 0,1% и выше;
- 2) *стратегия вхождения в рынок* – от 0,2 до 0,4% включительно;
- 3) *стратегия устойчивого роста* – от 0,5 до 0,9% включительно;
- 4) *стратегия лидерства* – 1,0% и выше.

В течение рассмотренного периода количественный состав стратегических групп изменился следующим образом. Первая группа уменьшилась на шесть банков (с 26 до 20), третья группа возросла на 4 банка (с 5 до 9). Вторая и четвертая группа увеличились на один банк (вторая – с 11 до 12, четвертая – с 6 до 7). Важнейшая лидирующая группа банков (четвертая) характеризуется существенным изменением состава игроков. В нее вошли «ХКФ Банк», Росбанк, «МДМ-Банк», «УРАЛСИБ». В соответствии с изменениями приоритетов в корпоративных стратегиях из группы ушли «Альфа-Банк» (переместился во вторую группу – «стратегия вхождения в рынок») и Газпромбанк (переместился в третью группу – «стратегия устойчивого роста»). В результате из 48 банков, вошедших в выборку, 27 – усилили рыночную позицию, 14 – снизили и 7 – сохранили данный показатель на прежнем уровне. При этом 10 банков, увеличивших объемы кредитования населения, не смогли удержать ранее занимаемую ими рыночную позицию. К ним относятся, например, Газпромбанк (–0,3 п.), Сургутнефтегазбанк (–0,2 п.), Промсвязьбанк (–0,1 п.).

Следует отметить, что за анализируемый период произошло усиление концентрации консолидированной рыночной позиции группы банков-лидеров: доля этой группы на рынке кредитов возросла с 51,8% в 2003 до 54,6% в 2005 г. Важно также подчеркнуть, что рынок кредитов характеризуется более низкими барьерами вхождения на рынок и в лидирующую группу по сравнению с рынком вкладов, однако эти барьеры повышаются (за указанный период произошло возрастание количественного порога вхождения в рынок в 3,8 раза, например, в 2003 г. увеличение рыночной доли на 0,1% означало предоставление кредитов на сумму 210 млн руб., а в 2005 — на 803 млн руб.).

Проведенное исследование показало наличие различных типов стратегий пятидесяти крупнейших банков на рынках вкладов населения и потребительского кредитования, которые характеризуются как разной глубиной проникновения на рынок (рыночные позиции), так и разной степенью интенсивности усиления своих рыночных позиций, а также существенное различие в составе банков по классифицируемым типам стратегических групп на рынке вкладов и кредитов.

¹ Здесь и далее расчеты автора на основании статистических данных Банка России (<http://www.cbr.ru/>).

² В основу выделения диапазонов пороговых значений рыночной позиции были положены значимые для российского рынка диапазоны колебаний абсолютной величины банковских портфелей вкладов населения.

Статья поступила в редакцию 20 апреля 2006 г.