

# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Евстафьева Анастасия Викторовна<sup>1</sup>  
Самарский университет, г. Самара

**Аннотация.** В статье представлены основные направления в стратегии развития российских коммерческих банков. Исследование проведено на основе стратегии развития таких российских банков, как ВТБ, Сбербанк, Открытие. Также в статье проанализированы основные экономические и социальные тенденции 2020 года и их возможное влияние на реализацию стратегии развития банков, принятой до 2020 года. В результате сделаны выводы о наиболее эффективных направлениях банковского развития и о вероятности их реализации.

**Ключевые слова:** стратегия развития, направления, Сбербанк, ВТБ, Открытие, меры ограничения.

## THE MAIN DIRECTIONS IN THE DEVELOPMENT STRATEGY OF RUSSIAN COMMERCIAL BANKS

Evstafeva A.V.  
Samara University, Samara

**Abstract.** The article presents the main trends in the development strategy of Russian commercial banks. The research is based on the development strategy of such Russian banks as VTB, Sberbank and Opening. The article also analyzes the main economic and social trends of 2020 and their possible impact on the implementation of the development strategy of Russian banks adopted until 2020. As a result, conclusions are drawn about the most effective directions of banking development and the probability of their implementation.

**Keywords:** development strategy, directions, Sberbank, VTB, Opening, restrictive measures.

### Введение

Современный экономический кризис обладает системным характером, и экономический спад, вызванный пандемией коронавируса и мерами

---

<sup>1</sup>Студент 3 курса магистратуры Института экономики и управления Самарского университета. Научный руководитель: Тюкавкин Н.М., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инноваций Самарского университета

ограничения, лишь ухудшит текущее экономическое положение. Тем не менее, российские банки разрабатывают стратегию развития, основываясь на стабилизации экономической ситуации в РФ, снижении темпов инфляции и приспособлении к экономическим санкциям. На стратегию развития банковского сектора также повлияли нововведения, произошедшие впоследствии пандемии, среди которых: переход оффлайн торговли в онлайн, кризис малого и среднего бизнеса, снижение доходов населения. Данные показатели уже отразились на деятельности коммерческих банков, а также в дальнейшем могут повлиять на реализацию стратегии развития, принятую до первой волны коронавируса. В данной работе будут рассмотрены основные направления в стратегии развития наиболее крупных банков РФ, а также возможные корректировки, которые могут быть внесены в стратегию в связи с мировым экономическим кризисом и мерами ограничения COVID-19.

#### **Ход исследования**

Основным изменением в стратегии развития российских коммерческих банков – агрессивная политика кредитования, увеличение объема выдаваемых кредитов. Так, за последний год совокупный кредитный портфель банков РФ увеличился более, чем на 23%, и достиг суммы, превышающей 55,5 трлн. рублей, что проиллюстрировано на рисунке 1 [1]. Увеличение кредитного банковского портфеля, прежде всего, направлено на увеличение прибыли компаний, однако тенденция портфельного роста может измениться в 2020 году в связи с кризисом малого и среднего бизнеса. Ввиду временного закрытия многих предприятий весной 2020 года количество отказов в выдаче кредитов физическим и юридическим лицам значительно увеличилось, что, несомненно, отразится на количестве просроченных кредитов и общей прибыли банков.



Рисунок 1 – совокупный кредитный портфель банков РФ за 2019-2020 годы

Стратегия развития банков также включила в себя изменения в структуре кредитного портфеля – если в 2019 году кредиты юридическим лицам составили порядка 68% от общего числа выданных кредитов, то в 2020 году данный процент сократился до 64,3. Количество кредитов для физических лиц, наоборот, за последний год возросло на 2,8% и составило 29,5% от общей суммы [1]. Можно предположить, что за 2020 год объем выданных физическим и юридическим лицам кредитов уменьшится вследствие снижения их платежеспособности, а процент просроченных кредитов, наоборот, увеличится.

Помимо изменений во внутренней деятельности, коммерческие банки также сделали упор на развитие технологий, в особенности на развитие мобильных банков – что стало еще одним ключевым элементом в общей стратегии развития. Прежде всего, такие изменения связаны с цифровизацией экономики и увеличением денежных переводов онлайн. Так, в своей стратегии развития на 2020 год Сбербанк отметил, что планирует увеличить объем денежных средств, направленных на технологические разработки [2]. В стратегии развития до 2022 года банка ВТБ отметил, что к 2020 году более 80% сервисных операций будут происходить в онлайн-режиме, а более 50% продаж не потребуют визита в банковские отделения [3]. Банк «Открытие» также построили планы по созданию новой IT-платформы и процессов управления для вхождения топ-технологический банков России и становления технологическим лидером банковского сектора. «Суть стратегии - внедрение инновационных технологических решений для всех категорий клиентов и оптимизации банковских процедур» - заявил Сергей Русанов, член правления банка «Открытие» в конце 2019 года [4]. Предполагается, что именно это направление в общей стратегии развития коммерческих банках является наиболее востребованным и эффективным. Пандемия коронавируса доказала ее актуальность и необходимость скорейшей реализации.

Ежегодно крупнейшие российские банки демонстрируют устойчивый рост прибыли. Так, на рисунке 2 представлена чистая прибыль таких банков, как Сбербанк, ВТБ, Тинькофф и Открытие за 2018-2019 годы [5, 6, 7, 8].

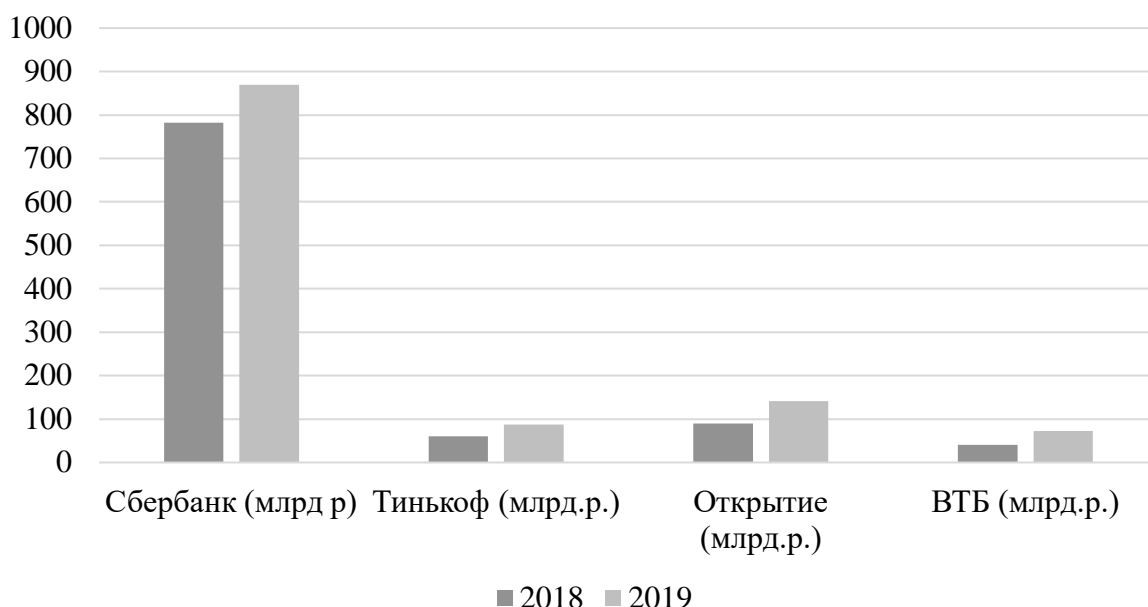


Рисунок 2 – Динамика чистой прибыли крупнейших российских банков за 2018-2019 годы

Несомненно, главная цель стратегического развития коммерческих банков – увеличение прибыли. Данное направление описано во всех отчетах о стратегическом развитии. Так, наиболее приоритетной задачей на 2020 год Сбербанк определил для себя масштабирование бизнеса, а также «повышение прибыльности и эффективности при одновременном увеличении гибкости». Осуществить поставленной цели Сбербанк планирует добиться благодаря новейшим технологическим разработкам, что снизит вероятность кибератак до 0%, а также минимизирует время простоя мобильного банка из-за атак [2]. ВТБ планирует к 2022 году достичь прибыли в размере 300 млрд.р. за счет усиления клиентских позиций [3]. С учетом кредитов и прочих факторов, банк Открытие также планирует увеличить чистую прибыль более, чем в половину [9]. Прогнозы банков звучат оптимистично и дерзко, однако, ситуация, сложившаяся на российском рынке кредитования, может значительно помешать их планам. В текущей ситуации кажется, что поддержание прибыли на уровне предыдущего года станет уже победой для коммерческих банков.

Российские банки планируют свое развитие, ориентируясь на текущих и потенциальных клиентов. Чтобы сохранить существующих и привлечь новых, в стратегию банковского развития также включено направление по удовлетворению потребностей клиентов. Для сохранения клиентской экосистемы Сбербанк планирует расширять и совершенствовать продуктовую и сервисную линейку, а для потенциальных клиентов –

предложить индивидуальные и наиболее выгодные условия [2]. Банк «Открытие» собирается полностью изменить свою IT-платформу с целью привлечения большего количества физических, а не юридических лиц, который составляют большую часть их клиентов [9]. Частью стратегии ВТБ является увеличение клиентской базы в рознице в 1,5 раза до 18 млн клиентов при повышении доли рынка в кредитовании физических лиц до 22% и, соответственно, доли кредитов физическим лицам в кредитном портфеле Группы до 35% [3].

### **Полученные результаты и выводы (Заключение)**

Таким образом, можно выделить следующие направления в стратегии развития российских коммерческих банков: увеличение кредитования, рост совокупного кредитного портфеля, развитие технологий, увеличение клиентской базы, а также увеличение прибыли. Однако, 2020 год и пандемия коронавируса диктует бизнесу свои условия, что привело к снижению дохода населения, приостановлению и частичному приостановлению деятельности малого и среднего бизнеса. Конечно, все экономические последствия пандемии скажутся и на финансовых результатах деятельности банков. Преимуществом банков в данных условиях является снижение ключевой ставки ЦБ, которая на начало осени составляет 4,25%, что на 3% меньше по сравнению с тем же периодом прошлого года [10]. Однако, это не сможет покрыть всех убытков, которые претерпели российские банки за последние годы. Таким образом, для достижения наибольшей эффективности российским банком необходимо скорректировать некоторые направления в стратегии развития бизнеса с учетом условий новых реалий.

### **Список использованных источников**

1. Банковский сектор в 2019 году / banki.ru. URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10919284> (Дата обращения: 27.09.2020)
2. Стратегия развития Сбербанк 2020 год / Сбербанк. URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf> (Дата обращения: 27.09.2020)
3. ВТБ утвердил новую стратегию до 2022 года / ВТБ. URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2019/04/2019-04-23-vtb-utverdil-novuyu-strategiyu-do-2022-goda/> (Дата обращения: 27.09.2020)
4. Банк «Открытие» представил IT-стратегию на 2020 год / Cnews. URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2019-10-10\\_bank\\_otkrytie\\_predstavil\\_1](https://www.cnews.ru/news/line/2019-10-10_bank_otkrytie_predstavil_1) (Дата обращения: 27.09.2020)

5. Чистая прибыль Сбербанка выросла на 7,3% в 2019 году / ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/7522409> (Дата обращения: 27.09.2020)
6. Чистая прибыль банка «Открытие» выросла почти в 19 раз / dp.ru. URL: [https://www.dp.ru/a/2019/08/13/CHistaja\\_pribil\\_banka\\_Otk](https://www.dp.ru/a/2019/08/13/CHistaja_pribil_banka_Otk) (Дата обращения: 27.09.2020)
7. Чистая прибыль ВТБ по МСФО за 2019 год выросла на 12,9% / Prime. URL: <https://1prime.ru/finance/20200226/830984802.html> (Дата обращения: 27.09.2020)
8. Квартальная чистая прибыль TCS Group по МСФО увеличилась на 36,6% / Тинькофф. URL: <https://www.tinkoff.ru/invest/news/258196/> (Дата обращения: 27.09.2020)
9. Банк «Открытие» рассказал, каким станет через 3 года / Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2018/06/08/772247-bank-otkritie-cherez-tri-goda> (Дата обращения: 27.09.2020)
10. Ключевая ставка Банка России / Банк России. URL: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate/) (Дата обращения: 27.09.2020)

#### **References**

1. The banking sector in 2019 / banki.ru. URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10919284> (Date of access: 09/27/2020)
2. Development strategy Sberbank 2020 / Sberbank. URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/sberbankdevelopmentstrategyfor2018-2020.pdf> (Date accessed: 27.09.2020)
3. VTB approved a new strategy until 2022 / VTB. URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2019/04/2019-04-23-vtb-utverdil-novuyu-strategiyu-do-2022-goda/> (Date of treatment: 09/27/2020)
4. Bank "Otkrytie" presented its IT strategy for 2020 / Cnews. URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2019-10-10\\_bank\\_otkrytie\\_predstavil\\_1](https://www.cnews.ru/news/line/2019-10-10_bank_otkrytie_predstavil_1) (Date of access: 27.09.2020)
5. Sberbank's net profit grew by 7.3% in 2019 / TASS. URL: <https://tass.ru/ekonomika/7522409> (Date of access: 27.09.2020)
6. Net profit of Otkritie Bank has grown almost 19 times / dp.ru. URL: [https://www.dp.ru/a/2019/08/13/CHistaja\\_pribil\\_banka\\_Otk](https://www.dp.ru/a/2019/08/13/CHistaja_pribil_banka_Otk) (Date accessed: 09/27/2020)
7. Net profit of VTB under IFRS for 2019 increased by 12.9% / Prime. URL: <https://1prime.ru/finance/20200226/830984802.html> (Date accessed: 09/27/2020)
8. TCS Group's quarterly IFRS net income increased by 36.6% / Tinkoff. URL: <https://www.tinkoff.ru/invest/news/258196/> (Date of treatment: 09/27/2020)

9. Bank "Otkrytie" told what it will be like in 3 years / Vedomosti. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2018/06/08/772247-bank-otkrytie-cherez-tri-goda> (Date of access: 27.09.2020)

10. Key rate of the Bank of Russia / Bank of Russia. URL: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://www.cbr.ru/hd_base/KeyRate/) (Date of treatment: 09/27/2020)

## **КРЕДИТОВАНИЕ ФИЗИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ В РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ**

**Евстафьева Анастасия Викторовна<sup>1</sup>**

Самарский университет, г. Самара

**Аннотация.** В статье рассматриваются и сравниваются программы кредитования для физических, юридических лиц и индивидуальных предпринимательств среди таких коммерческих банков, как ПАО «Сбербанк», ПАО ВТБ, ПАО «ФК Открытие» и Тинькофф. В результате анализа по различным критериям определяются наиболее лояльные и оптимальные программы кредитования, а также выявляются преимущества и недостатки различных программ кредитования. В заключении представлены прогнозы о дальнейшем кредитовании физических и юридических лицах, основываясь на экономической ситуации в РФ.

**Ключевые слова:** кредитная программа, процентная ставка, сумма кредита, заемщик.

## **LENDING TO INDIVIDUALS AND LEGAL ENTITIES BY RUSSIAN COMMERCIAL BANKS**

**Evstafieva A.V.**

Samara University, Samara

**Abstract.** The article reviews and compares lending programs for individuals, legal entities and individual entrepreneurs among such commercial banks as PJSC "Sberbank", PJSC VTB, PJSC "FC Otkrytie", and Tinkoff. As a result of the analysis of various criteria determine the most loyal and optimal lending programs, as well as identifying the advantages and disadvantages of

---

<sup>1</sup>Студент 3 курса магистратуры Института экономики и управления Самарского университета. Научный руководитель: Тюкавкин Н.М., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инноваций Самарского университета