

**УДК: 336.7**

**Создание нового банковского продукта для решение проблемы  
привлечения финансовых ресурсов в коммерческий банк  
(на примере АО «Альфа-Банк»)**

*Киченко Л. П.*

*Кандидат экономических наук, доцент  
«Пермский государственный национальный исследовательский  
университет»,  
e-mail: kichenko@econ.psu.ru  
г. Пермь, Россия*

*Лапина Ю. О.*

*Студент экономического факультета ПГНИУ, направления «ИМТ»  
«Пермский государственный национальный исследовательский  
университет»,  
e-mail: ylapina2806@gmail.com  
г. Пермь, Россия*

**Аннотация:** в статье на основании исследования в банковской сфере тенденций выявляются проблемы связанные с привлечением дополнительных финансовых ресурсов. Проведен анализ внешней и внутренней среды АО Альфа-Банк, анализ риска ликвидности АО "Альфа-Банк" по нормативам ЦБ РФ, PEST-анализ, проведено маркетинговое исследование для обоснования целесообразности введения нового продукта в линейку товаров АО «Альфа-Банк». Авторами выявлены проблемные вопросы развития российского банковского сектора. Предлагается концепция нового банковского продукта, базирующегося на мотивации клиентов банка получить более выгодные условия срочного депозита за счет привлечения «Друзей».

**Ключевые слова:** банк, банковский сектор, тенденции, банковская система, банковский продукт, кредитование, депозиты, капитал, вклады, кризис, PEST-анализ, лояльность, потребитель.

В условиях современной экономической ситуации практически каждый сегмент рынка ощутил на себе сложность и неоднозначность перспектив развития, банковский сектор не исключение.

Современные условия банковского рынка и запросы клиентов требуют развития существующих и разработки новых банковских продуктов/услуг. Для разработки нового продукта/услуги нужны определенные ресурсы, знания, организация работ, при этом необходимо соблюдение корпоративной политики, чтобы не создать продукт, который противоречит политике и имиджу коммерческого банка.

Внедрение новых продуктов банки проводят с завидной частотой, и практикуют все новые и новые виды банковских услуг, конкуренция в данной области значительная.

Объект исследования данной работы – Акционерное Общество «Альфа-Банк». АО «Альфа-Банк» - это крупный международный банк, имеющий более 10,7 млн. постоянных клиентов, который занимает 4 место среди всех банков России.

Актуальность темы исследования связана со снижением активности населения при использовании банковских услуг. В среднем за 2014-2017 гг. средняя заработная плата снизилась, следовательно, снизилась сберегательная функция населения. В свою очередь коммерческие банки начали терять свободные денежные ресурсы, снижая свою кредитоспособность, повышая процентные ставки по кредитам, стараясь оставаться на плаву, чтобы ЦБ РФ не применил к ним жесткие меры. Отток ресурсов из коммерческого банка происходит из-за массового вывода денег с депозитов/вкладов или счетов. Отток ресурсов из АО «Альфа-Банк» составил 18% за 2015-2016 гг.

В данной статье рассматривается создание нового банковского продукта для привлечения финансовых ресурсов в коммерческий банк. Привлеченные средства составляют 75-85% от всех банковских ресурсов, а на долю собственных средств банка обычно приходится 15-25%. [6]

АО «Альфа-Банк» входит в ТОП-10 банков России. Также, этот банк включен в список «ТОП-5 непотопляемых банков России». В финансовые кризисы 1998 и 2008 годов это один из немногих коммерческих банков, который выполнил свои обязательства перед клиентами.

Однако, даже успешно развивающиеся банки ощутили на себе влияние санкций, повышение курса валют, девальвацию рубля и снижение уровня доходов населения.

Внешняя среда для АО «Альфа-Банк», как и для любого другого банка, осложнена колебаниями экономических циклов и действиями ЦБ РФ. Так, например, в 2014 г. ЦБ РФ поднял ключевую ставку, чтобы выровнять ситуацию с ценой на нефть и долларом США, в свою очередь КБ были вынуждены увеличить процентные ставки по кредитам для населения и предприятий, чтобы не работать себе в убыток. К 2018 годам ситуация более-менее выровнялась, поэтому мега регулятор стал постепенно снижать ключевую ставку. ЦБ РФ выставляет параметры (коэффициент мгновенной ликвидности, текущей ликвидности, и др.), которые КБ необходимо соблюдать [4]. ЦБ РФ, как мега-регулятор, следит за выполнением этих показателей, за их невыполнение КБ получает штраф или лишается лицензии на ведение своей деятельности. АО «Альфа-Банк» выполняет нормы ЦБ РФ, имея запас прочности по их выполнению. Все показатели, находятся в допустимых пределах и/или «лучше» нормы (см.табл.1).

Таблица 1. Анализ показателей ликвидности АО «Альфа-Банк»

Ликвидность	Нормативное значение	2014	2017
Мгновенная (Н2), %	$\geq 15\%$	43.32%	50.68%
Текущая (Н3), %	$\geq 50\%$	66.04%	92.58%
Долгосрочная (Н4), %	$\leq 120\%$	69.95%	95.41

Авторами был проведен PEST-анализ для определения степени влияния на КБ внешних факторов (см.табл.2)

Таблица 2. PEST-анализ для АО «Альфа-Банк»

Political	Economic
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политическая нестабильность;</li> <li>• Высокий уровень бюрократизация и коррупции;</li> <li>• ЦБ РФ – мега-регулятор, устанавливавший пороги для КБ;</li> <li>• Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Темпы роста экономики в 2017 году показывают незначительный рост;</li> <li>• Уровень инфляции и процентные ставки в России - невысоки, АО «Альфа-Банк» - дорогой банк с высокой СП по кредитам;</li> <li>• Курсы основных валют подвержены резким изменениям в 2014-2018 гг.;</li> <li>• В РФ развитие банковской сферы находится на уровень ниже, чем в развитых странах.</li> </ul>
Social	Technological
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень здравоохранения и образования в РФ находится на среднем мировом уровне;</li> <li>• Высокие требования к качеству продукции и уровню сервиса;</li> <li>• Культура формирования накоплений и кредитования в России находится на низком уровне ввиду низкой финансовой грамотности населения;</li> <li>• Стабильный рост численности населения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень инноваций в АО «Альфа-Банк» на высоком уровне;</li> <li>• Расходы на исследования и разработки АО «Альфа-Банк» выше среднего по отрасли;</li> <li>• Развитие мобильных приложений на высоком уровне (АО «Альфа-Банк» минимизирует количество визитов в отделение)</li> </ul>

Выделенные факторы в проведенном PEST-анализе (см.табл.2) имеют большую значимость для ведения бизнеса в банковской отрасли. Все изменения, происходящие во вне системы значительно влияют на саму структуру банка, а не учет происходящих изменений во внешней системе приведет к ухудшению имиджа банка или ликвидации банка и ухода КБ с рынка банковских услуг.

Сигналом нестабильности на финансовом рынке может служить резкое снижение курса рубля по отношению к основным валютам. В период с 2014-2015 гг. можно было наблюдать резкие колебания. Население, опасаясь обесценивания денег и банкротства банков, забирало депозиты как срочные, так и до востребования, теряя накопленные проценты. Тем самым нарастающая паника и финансовая безграмотность населения, привелм к банковскому кризису: ликвидировано более 10 коммерческих банков,

проведена санация у 5. Так как у банков не стало «дешевых денег», а Центральный банк поднял ставку рефинансирования, подорожали кредиты, как для коммерческих банков, так и для населения [7].

В итоге, когда российская экономика вошла в стадию рецессии, АО «Альфа-Банк» выбрал выжидательную позицию снижения кредитных рисков: путем удорожания кредитов и крайне выборочному одобрению кредитных продуктов, опасаясь невыплат, сохраняя свою сильную позицию на рынке банковских услуг.

В условиях достаточно жесткой конкуренции на российском рынке банковских услуг, каждый коммерческий банк удерживает клиента по-своему: низкими процентными ставками, льготным периодом по кредитной карте, зарплатным проектом, приложениями на смартфон и т.д. Банк является клиентоориентированной организацией и в обязательном порядке проводит сегментирование потребителя, разрабатывая и предлагая свои продукты для разных целевых групп.

АО «Альфа-Банк» нельзя назвать «дешевым» банком для клиентов, однако, многие выбирают для себя АО «Альфа-Банк», так как это КБ идущий в ногу со временем, и имеющий разнообразную линейку товаров и услуг.

АО «Альфа-Банк» постоянно повышают квалификацию, ориентирует и обучает своих менеджеров, внедряет новые продукты и старается создать новые уникальные и выгодные предложения для каждого клиентского сегмента:

- Кредитные карты - 100-дней без %, 60-дней 1-ый год бесплатно;
- Карты Cash-Back;
- Новые карты ТД «Перекресток» - программы лояльности;
- Программы лояльности партнеров Аэрофлот и РЖД;

Исходя из стратегии снижения кредитных рисков предлагаем АО «Альфа-Банк» создать продукт, нацеленный на привлечение дополнительных ресурсов.

Для успешного внедрения продукта необходимо не только заинтересовать рынок, но и понять, насколько рынок готов к нововведению, каков спрос на новый товар. Для этого необходимо разделить создание продукта на этапы:

1. Обоснование идеи нового банковского продукта;
2. Маркетинговое исследование: определения спроса на новый продукт;
3. Расчет эффективности внедрения нового банковского продукта.

Для успешного внедрения нового продукта на рынок, он должен отвечать следующим основным требованиям:

- Продукта должен полностью соответствовать запросам клиента банка;
- Продукт должен опираться на сильные стороны деятельности банка или его подразделения;

- Продукт кредитного учреждения должен быть лучше продуктов его конкурентов.

Так как АО «Альфа-Банк» выбрал стратегию снижения кредитных рисков, а собственно кредитные продукты являются основной частью дохода коммерческого банка, то создается возможность развивать базу по привлечению финансовых ресурсов по более низкой цене.

Для внедрения нового товара/услуги необходимо сформировать идею продукта и функционал, вводимого банковского продукта.

Идея данного депозитного банковского продукта состоит в том, что есть заинтересованный в своей выгоде клиент, который приведет за собой «друга».

«From Friends to Friends» («3F») - это новый банковский продукт для привлечения клиентов; срочный депозит с фиксированной ставкой процента с среднерыночной ставкой процента по срочным депозитам.

Суть заключается в том, что клиент, обслуживающийся по пакету услуг (ПУ) не ниже ПУ «Оптимум» приводит свои друзей, близких и знакомых, которые также открывают сберегательные счета в АО «Альфа-Банк».

Идея продукта:

Клиент «Приводящий» - клиент банка, который обслуживается по пакетам услуг (не ниже ПУ «Оптимум»), который готов привести от 1-3 потенциальных клиентов.

Клиент «Друг», открывающий депозит на сумму от 20 тыс. руб. сроком не менее года по рекомендации клиента «Приводящего» может использовать пакеты услуг, указанные выше. Для клиента «Друг» сохраняются все условия, которые предусмотрены Пакетами Услуг Оптима, Ультра, Комфорт (платное обслуживание, в случае отсутствия определенного остатка на конец месяца).

Клиент приводит 1-3 человек банку, которые также хотят открыть срочные депозиты сроком не менее года.

Клиент «Приводящий» получает:

1. бесплатное обслуживание по дебетовой карте, независимо от того, какой остаток на счете на конец месяца;

2. возможность открыть специальный срочный депозит, по которому будет начисление процентов в зависимости от того, сколько человек и сколько денежных средств «приводящий» привлек в банк.

Однако, срочный депозит «3F» существенно отличается от обыкновенного депозита тем, что: Клиенту «Приводящему» начисляется вознаграждение в размере 1% на общую сумму депозитов, приведенных «Друзей».

«3F» распространяется также и таким же образом на тех, кто привел новых клиентов, даже если новый «Приводящий» до этого был клиентом «Друг». Выгода первого «Приводящего» ограничена тем, сколько он привел клиентов в первый раз и не имеет выгоды от остальных клиентов, которых приведет его «Друг». (см.рис.1).

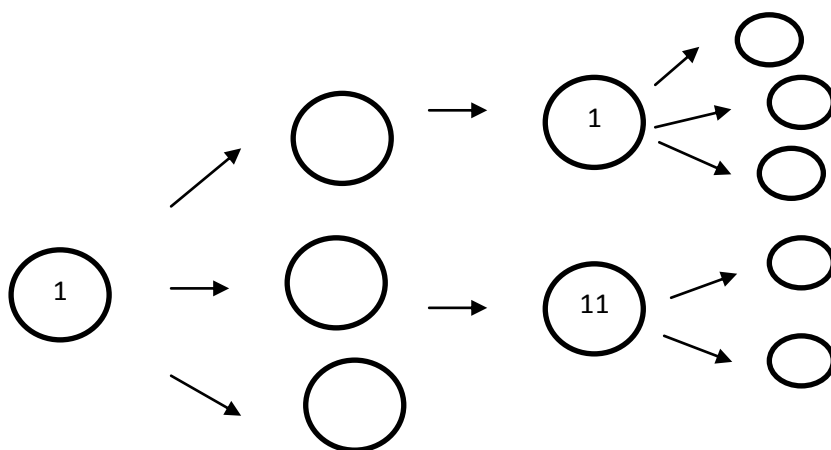


Рисунок 1. Схема функционирования продукта «3F»  
На рисунке 2 проиллюстрирована схема действия продукта «3F».

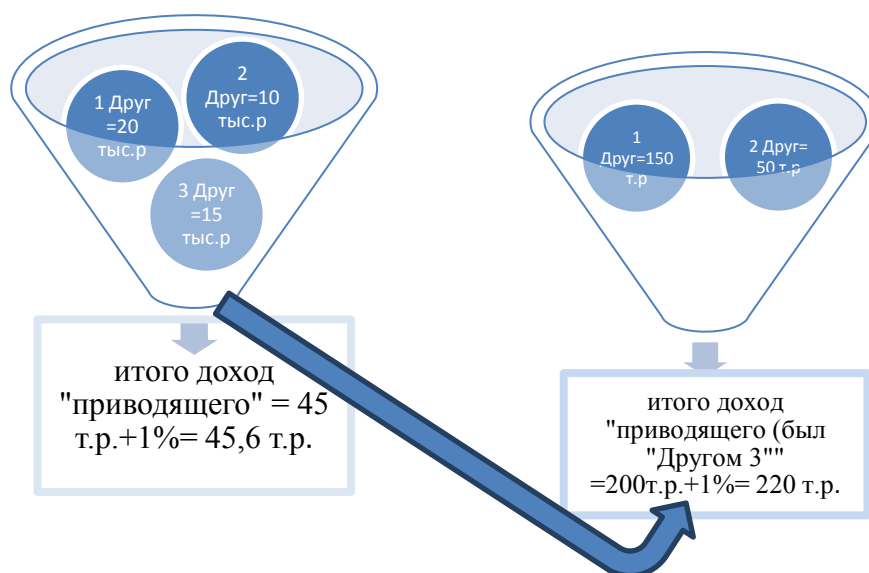


Рисунок 2. Пример перехода из «Друга» в «Приводящего»

Привлеченный клиент – «Друг» также может стать «Приводящим», который будет иметь пассивный доход. Данный продукт не является финансовой пирамидой, поскольку доход «Приводящего» ограничен суммой депозитов, привлеченных им клиентов, и он не получает доход от остальных приведенных «Друзей». Выгода ограничена, кроме того доходность – среднерыночная. С признаками финансовой пирамиды, можно ознакомиться на сайте ЦБ РФ. [3]

Следующим этапом должно стать маркетинговое исследование по определению спроса на новый продукт банка. Маркетинговое исследование покажет, на сколько рынок готов принять продукт и какова будет выгода коммерческого банка от внедрения такого продукта.

В апреле 2018 г. был проведен опрос клиентов пермского филиала АО "Альфа-Банк" и сформированы результаты, которые могут быть отправной точкой к «запуску» нового банковского депозитного продукта

Таблица 3. Результаты опроса респондентов.

Ответ	Человек			Доля, %		
Количество участников	120			100 %		
Согласие на участие	68			56,4%		
Количество клиентов, которых хотели бы привести	1 Чел.	2 Чел.	3 Чел.	1 Чел.	2 Чел.	3 Чел.
	41	17	10	61%	27,2%	19,8%
Заинтересованность	21			18%		
Сомневающиеся	13			10%		
Категорический отказ	18			15 %		

По итогам проведенного исследования, исходя из данных таблицы 3, можно сделать вывод, что рынок готов принять новый продукт, так как большая часть респондентов проявила заинтересованность и желание получать пассивный доход за приведенных клиентов.

При 95% доверительном интервале погрешность измерения составит 3%.

Расчет эффективности проекта – это один из основополагающих этапов. Мало, чтобы рынок заинтересовался продуктом, необходимо проанализировать выгоду и сопоставить риски, с которым сопряжен этот проект.

АО «Альфа-Банк» тратит ежегодно на рекламу более 60 млн. руб. Продвижение продукта «3F» планируется на основе WOM – Word-of-mouth communication, или, проще говоря, на основе «сарафанного радио».

Также стоит отметить, что временные затраты на привлечение клиентов менеджером останутся неизменны. По уставу АО «Альфа-Банк» менеджер по привлечению клиентов должен совершать холодные звонки два часа в день, назначая встречи, информируя о новых продуктах. «3F» не требует холодных звонков, так как клиенты приводят своих «Друзей» сами за вознаграждение со стороны банка.

Затраты на персонал и затраты на открытие счета не изменяться. Открытие счета – это стандартная процедура для банка, и ее процесс уже включен в открытие ПУ. Зарплата персонала индексируется раз в 2 года на 10%, также предусмотрены бонусы за перевыполнение плана.

Сотрудники АО «Альфа-Банк» активно вовлечены в политику привлечения клиентов и также активно наращивают клиентскую базу, введена норма для определения клиентского оттока, при ее несоблюдении менеджер будет депремирован. «3F», как было оговорено ранее, это срочный депозит на год, под среднерыночную процентную ставку годовых.

Безусловно, необходимо проведение полноценного исследования и пилотное внедрения продукта.

Стратегия АО «Альфа-Банк», выбранная на 2016-2020 год – «Растить и развиваться». Это означает выстраивать долгосрочные отношения с

клиентами всех возрастов, опираясь на партнерские отношения и помощь в самых сложных вопросах. Предлагаемые проект нового продукта полностью вписывается в стратегию банка.

### Список литературы

1. Киченко Л.П, Лапина Ю.О. Выстраивание долгосрочных отношений малого бизнеса и коммерческого банка (на примере АО "Альфа-банк") // Актуальные вопросы современной экономики, 2018, - № 1, - С. 50-57;
2. Официальный сайт АО «Альфа-Банк» раздел:// О банке/ финансовая отчетность, годовые и социальные отчеты [Электронный ресурс] – URL: <https://alfabank.ru/> (дата обращения 29.04.2018).
3. Официальный сайт АО «Альфа-Банк» раздел:\\Вклады и инвестиции\\Депозиты [Электронный ресурс] – URL: <https://alfabank.ru/about/> (дата обращения 29.04.2018);
4. Тавасиев, А. М. - Банковское дело: управление кредитной организацией: учебник / А. М. Тавасиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2011;
5. Указание Банка России от 11.05.2018 N 3894-У «О ставке рефинансирования Банка России и ключевой ставке Банка России»;
6. Центральный Банк Российской Федерации [Электронный ресурс] – URL: <http://www.cbr.ru/> (дата обращения 29.04.2018);
7. Центральный Банк Российской Федерации раздел:// Информация об обязательных нормативах [Электронный ресурс] – URL: <http://www.cbr.ru/> [электронный ресурс] (дата обращения 29.04.2018);