



# БИЗНЕС ИЗ ПЕРВЫХ РУК

## В ОЖИДАНИИ РОСТА

Кризис кризисом, а жизнь продолжается — здесь и сейчас. Только жить, не заглядывая хотя бы в завтрашний день, нельзя. Те, кто это понял, нащупывают точки роста, чтобы постепенно превратить их в полноценные драйверы развития. Как водится, каждый выбирает свой путь, тем не менее есть и общие тенденции.

По-хорошему, нынешнее затишье (и в экономике, и в банковском секторе) должно обеспечить концентрацию сил перед рывком и выбор «направления главного удара». Вот об этом мы и решили поговорить в нашей очередной анкете.

# Анкета БДМ В ОЖИДАНИИ РОСТА

КРИЗИС КРИЗИСОМ, А ЖИЗНЬ ПРОДОЛЖАЕТСЯ — ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС. Только жить, не заглядывая хотя бы в завтрашний день, нельзя. Те, кто это понял, нащупывают точки роста, чтобы постепенно превратить их в полноценные драйверы развития. Как водится, каждый выбирает свой путь, тем не менее есть и общие тенденции. Всё больше банков пытается работать в ипотечном сегменте — благо обещана государственная поддержка. Многим — несмотря на сложности — выгодно направление корпоративного кредитования, интересны некоторые новые возможности работы с МСБ. И практически все стараются активизировать заработки на комиссионных доходах. По-хорошему, нынешнее затишье (и в экономике, и в банковском секторе) должно обеспечить концентрацию сил перед рывком и выбор «направления главного удара». Вот об этом мы и решили поговорить в нашей очередной анкете.

- 1** Правительство обозначило приоритетные отрасли, которые государство намерено поддерживать: жилищное строительство, агропромышленный комплекс, лёгкая промышленность и транспортное машиностроение. Рассчитываете ли вы, что такая поддержка поможет, в том числе и банкам, обслуживающим предприятия этих отраслей?
- 2** Хотя ключевая ставка всё ещё высока, кредитный процесс в корпоративном сегменте потихоньку оживает. Ощущаете ли вы это в своём банке? Какие цели превалируют у заёмщиков: пополнение оборотных средств, рефинансирование прежних займов, вложения в незаконченные и новые проекты?
- 3** Кредитование сектора МСБ всегда стояло немного особняком, однако работали с ним почти все действующие банки. Продолжается ли работа с этим клиентским сегментом в новых условиях? Меняется ли ситуация в связи с созданием Корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства?
- 4** Все эксперты сходятся на том, что в ближайшие годы одним из основных драйверов роста в банковской системе будет ипотека. Есть ли в вашем банке ипотечные программы? Если нет, что мешает вам заняться этим направлением? Или оно доступно лишь «избранным»? Поможет ли здесь государственная поддержка?
- 5** Несмотря на сжатие розницы, работа с частным клиентом остаётся одним из главных «китов», на которых держится банкинг. Ждёте ли вы оживления на этом фронте? Можно ли здесь рассчитывать на более или менее заметные доходы? Какое место в их структуре могут занять комиссии? И как в целом, на ваш взгляд, будет развиваться банковская розница в этом году?
- 6** Может ли, по вашему мнению, стать полноценным драйвером роста диджитализация банков? Готова ли к цифровому банкингу ваша клиентская база, или требуется дополнительное обучение (причём не только клиентов, но и сотрудников)? Готов ли ваш банк вкладывать средства в развитие этого направления?

## В ДИАЛОГЕ С КЛИЕНТАМИ

**1** Если будет оказана действенная поддержка бизнесу, то это в конечном счёте скажется положительно и на банках — снизятся риски при кредитовании этого сектора. Антикризисные меры с целью поддержки реального сектора экономики должны положительно повлиять и на снижение социальной напряжённости, стабилизацию доходов части населения, так как в стране большое количество людей, работающих на частных предприятиях. Это, в свою очередь, тоже благоприятно повлияет на розничный банковский бизнес.

**2** Основная цель корпоративных клиентов на данный момент — пополнение оборотных средств, примерно 80% юридических лиц обращается к нам за кредитами именно с этой целью. Количество кредитных заявок на развитие бизнеса, на новые проекты в 2015 году резко снизилось. Эта ситуация понятна — неопределённость в экономике не даёт возможности делать долгосрочные прогнозы, следовательно, предприниматели не решаются на крупные проекты.

**3** Наши услуги для малого и среднего бизнеса не связаны с работой корпорации. Мы всегда работали с сектором МСБ, и предприниматели этой сферы составляют большую часть наших корпоративных клиентов. Пока экономическая ситуация не стабилизируется, банки будут бороться в большей степени за крупных клиентов, становиться более гибкими, чтобы привлечь заёмщиков. Мы по-прежнему считаем приоритетной работу с малым и средним бизнесом, наш принцип — всегда быть в диалоге с клиентами. Мы готовы учитывать особенности бизнеса, современной ситуации и находить компромиссные решения.

**4** Использование федеральных стандартов в работе регионального банка заведомо ставит его в менее выгодное положение по сравнению с крупнейшими игроками, поскольку он становится всецело зависимым от изменений федеральной программы и лишается гибкости — своего самого главного преимущества. В этих обстоятельствах мы предлагаем свои ипотечные продукты, ориентированные на умеренные сроки (семь лет), адекватные нашей ресурсной базе. В связи с этим



**Ирина АЛУШКИНА**  
Президент САРОВБИЗНЕСБАНКА

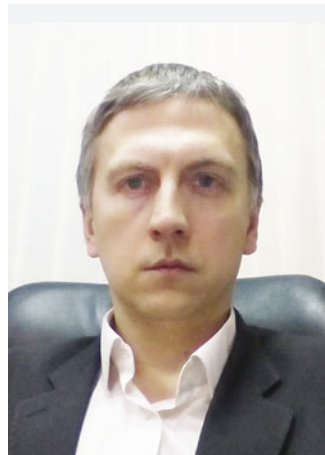
воспринимаем нашу ипотеку как вспомогательное, сервисное направление и позиционируем его как помощь клиентам в улучшении жилищных условий — при наличии у них существенной доли самофинансирования. В этом направлении мы также ищем незанятые ниши, и наше новое предложение — кредитная линия на строительство или ремонт жилого дома — будет востребовано клиентами, которые планируют свои траты на строительство поэтапно.

**5** Не стоит ждать такого темпа развития розницы, который был в 2010–2014 годах, но незначительное оживление по сравнению с 2015-м мы всё же прогнозируем. Это должно произойти, поскольку люди привыкают к новым обстоятельствам — и планируют

свой бюджет. Без кредитования на серьёзные покупки клиенту не обойтись. А покупки «телефонов и мультиварок» в кредит мы не приветствовали и раньше.

**6** САРОВБИЗНЕСБАНК активно развивает технологии дистанционного банковского обслуживания, постоянно расширяет список доступных сервисов. Диджитализацию банков нельзя игнорировать — банки

должны делать всё, чтобы клиенту было удобно пользоваться его услугами. Однако, на мой взгляд, в разговорах о «близкой кончине» традиционного банкинга много преувеличений. Бесспорно, мы будем внедрять всё больше технических решений во взаимодействии с клиентом. Но в то же время понимаем, что для целого поколения клиентов сегодня остаётся важным и личное общение с сотрудниками банка. ■■



**Максим МАТВИЕНКО**  
Начальник кредитного управления банка «Образование»

## ЧЕМ УСПЕШНЕЕ КЛИЕНТЫ, ТЕМ УСПЕШНЕЕ БАНК

**1** Безусловно, меры государственной поддержки косвенно повлияют и на обслуживаемые приоритетные отрасли банки. Формула проста: чем успешнее клиенты банка, тем успешнее становится и сам банк. Субсидирование процентных ставок, налоговые преференции, расширение системы гарантий будут способствовать улучшению финансового положения предприятий, повышению их платёжеспособности.

**2** Уже после незначительного снижения ключевой ставки появилось оживление на рынке кредитования. Поэтапное снижение ставки в течение прошлого года с 17 до 11% привело к снижению стоимости заимствований и, как следствие, повышению доступности кредитов для реального сектора экономики. Учитывая ограниченные возможности для долгосрочного фондирования, главной целью кредитования банками компаний является поддержание их операционной деятельности, пополнение оборотных средств. В условиях экономического кризиса объёмы инвестиций в новые проекты существенно снижаются. Клиенты в основном обращаются за кредитованием на финансирование текущей деятельности — с целью поддержания её на безубыточном уровне.

**3** Шагая в ногу со временем, наш банк активно сотрудничает с институтами развития малого и среднего бизнеса, в частности — с МСП Банком и региональными гарантийными операторами (фондами поддержки), деятельность которых направлена на обеспечение равного доступа субъектов МСБ к кредитным ресурсам. По нашему мнению, создание Корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства будет способствовать практическому применению накопленного всеми институтами развития опыта и расширит возможности по кредитованию для клиентов этого сегмента.

**4** Наш банк предоставляет ипотечные кредиты на приобретение готового жилья по программам АИЖК, особой популярностью пользуются кредиты для социальных категорий граждан по программе социальной ипотеки, в том числе военной ипотеки.

В 2015 году, как и на всём рынке в целом, имело место снижение объёмов выданных ипотечных кредитов — вследствие снижения спроса на вторичном рынке жилья. В текущем году мы планируем расширить свою продуктовую линейку в области ипотечного кредитования, прежде всего — за счёт запуска программ кредитования на приобретение жилья на первичном рынке, включая ипотеку с государственной поддержкой. Мы рассчитываем, что предоставление кредитов на конкурентных условиях будет способствовать росту объёмов ипотечного кредитования. ■■

## УЧИМСЯ ПРОДАВАТЬ УСЛУГИ

**1** Безусловно, поможет. Мы же знаем много примеров тому, когда поддержка ипотеки, автокредитов помогает значительно увеличивать объёмы кредитования в этих секторах.

**2** Не могу сказать, что за последние полгода произошло заметное увеличение активности в корпоративном секторе с точки зрения спроса. Как и прежде, клиентов интересуют кредиты и на пополнение оборотных средств, и на различные инвестиционные цели. За перекредитованием обращаются в случае желания улучшить действующие условия по текущим кредитам: снизить процентную ставку, сократить объём залогов, увеличить общую сумму кредитования. А вот борьба за «хорошего» заёмщика, конечно же, всё усиливается. Таких заёмщиков — соответствующих критериям Банка России — сейчас не так много, и банки охотно готовы идти на уступки и специальные условия, чтобы такой клиент кредитовался именно в этом банке.

**3** Для нашего банка сегмент малого и среднего бизнеса всегда был одним из самых приоритетных. С учётом переориентации сети в 2014–2015 годах на увеличение бизнеса именно в этом направлении АТБ добился поставленной цели. Так, по итогам прошлого года 50% бизнеса сети банка — это сегмент МСБ. Мы планируем и в дальнейшем сохранять такую пропорцию между розничным и корпоративным бизнесом.

**4** В настоящий момент мы работаем по партнёрской программе ипотеки. Планируем к середине текущего года внедрить и собственную ипотечную программу. Всё сводится к стоимости ресурсов. Мы привлекаем рыночные ресурсы, которые сегодня, очевидно, достаточно дороги, соответственно и ставка для заёмщика не может быть дешёвой. Для получения нормального экономического эффекта для банка ставка по ипотечным программам должна быть на уровне 17–18% годовых. Понятно, что такой уровень ставки неприемлем для адекватного заёмщика в текущих условиях. Поэтому банк активно ищет варианты формирования конкурентоспособных ипотечных программ.


**5** Как я уже отметила ранее, для АТБ розница — это половина бизнеса. И основную цель в 2016 году мы ставим для себя в увеличении комиссионных доходов. При этом



**Татьяна ЧЕКОНОВА**  
 Заместитель председателя правления  
 Азиатско-Тихоокеанского Банка

не классических доходов от расчётно-кассового обслуживания, а в первую очередь — от кросс-продаж различных сопутствующих услуг (страхование, юридические услуги, инвестиционные продукты и т.п.). И главное — научить персонал действительно качественно продавать такие услуги, а не предлагать заёмщикам, у которых попросту нет выбора.

В целом рынок розницы, на мой взгляд, не ждёт никаких резких изменений: будет продолжаться борьба за «качественного» заёмщика, за увеличение комиссионных доходов, при этом продолжится тенденция по сокращению физического присутствия, то есть банки продолжают перевод клиентов на дистанционные каналы обслуживания при одновременном сокращении количества своих отделений.

**6** Да, и более того — мы видим за этим будущее! Многие банки уже давно начали вкладывать деньги в развитие удалённых каналов для обслуживания клиентов. АТБ — не исключение: в 2016 году мы планируем внедрить новый интернет- и мобильный банкинг для клиентов. 



**Елена СКВОРЦОВА**

Ведущий советник  
генерального директора  
банка «Образование»

## КРЕДИТНОГО ОЖИВЛЕНИЯ НЕ ЧУВСТВУЕТСЯ

**2** Не могу сказать, что оживление кредитного процесса в корпоративном секторе чувствуется, — скорее происходит сезонное кредитование на пополнение оборотных средств.

**3** Корпорация МСП в настоящее время закладывает структуру гарантийного механизма в целом по стране, отлаживает новые механизмы взаимодействия, разрабатывает новые стандарты и подходы.

На мой взгляд, для реально эффективного развития малого и среднего бизнеса необходимо понимать, что это — фактически фонд «посевных инвестиций» с высоким уровнем риска потери средств, и исходя из этого закручивать гайки требований к гарантируемому малому и среднему бизнесу.

**4** В нашем банке работает несколько программ по ипотеке: по стандартам АИЖК и «Дельта-кредита». Бурное развитие ипотеки возможно при снижении процентной ставки до 7–8% годовых, стабилизации геополитической ситуации и, конечно же, государственной поддержке большим категориям потенциальных заёмщиков.

**5** Мы считаем, что розничный сектор — это высокие риски. Поэтому активно не развиваем данное направление. Перспективным представляется кредитование в секторе POS-кредитования. ■■

## DIGITAL — УЖЕ СЕЙЧАС ОСНОВА БИЗНЕСА

**6** Цифровые технологии и аналитика данных уже сейчас являются основой бизнеса. И банков это касается особенно. В настоящее время они массово меняют автоматизированные банковские системы, работают над новыми сервисами дистанционного банковского обслуживания, перестраивают хранилища данных, адаптируя их под новые задачи банковской аналитики. В частности, финансовые организации сейчас серьёзно озаботились клиентской аналитикой, созданием персонализированных сервисов и предложений (за счёт обогащения клиентского профиля и выявления потребностей клиентов), развитием каналов omni-channel. Среди всем известных примеров — Тинькофф Банк, Рокетбанк и ещё ряд организаций. Мало того, даже массивные банковские структуры уже всю готовы вкладывать средства в развитие диджитал-направления.

В целом технологи и аналитики работают не только на удобство сервисов для клиентов, но и на увеличение их количества и качества, сокращение рисков (можно избежать «плохих» сделок и заёмщиков, вести проактивную борьбу с мошенничеством через выявление подозрительных действий), поддержание деловой репутации, повышение гибкости и эффективности деятельности и услуг. Взять, например, Google, Alibaba, Amazon и прочие компании, которые начинают предоставлять финансовые услуги. В среднем по рынку банки пока далеки от их скорости анализа и внедрений, что влияет на увеличение time to market в финансовой среде. Большие данные — одна из тех технологий, которые позволяют оперативно реагировать на меняющуюся среду, а также предсказывать то, как будут развиваться события в будущем.

В частности, в поддержании деловой репутации многое зависит от скорости отработки негатива. Люди могут оставлять свои отзывы не только на сайте компании, но также в социальных сетях, на известных информационных порталах банковской тематики (включая bdm.ru) и прочих ресурсах. В наши дни важно мониторить весь «эфир», ведь наличие негативных комментариев может привести к оттоку клиентов — как уже состоявшихся, так и потенциальных. Кроме того, выявив признаки недовольного клиента, можно проанализировать клиентскую базу и удержать тех из них, кто близок к расторжению контракта. ■■



**Максим АНДРЕЕВ**

Директор по бизнес-приложениям компании «КРОК»

# ИПОТЕКА — НЕ УДЕЛ ИЗБРАННЫХ

**1** Прежде всего необходимо отметить, что сегодняшняя ситуация — не временные трудности, и не стоит ожидать, что вот-вот всё образуется и вернётся на круги своя. Это новые условия, в которых можно и нужно работать и жить. Правительство разработало антикризисный план, определило некоторые приоритетные отрасли для поддержки, и, кстати, сама банковская система тоже является той отраслью, которую государство поддерживает деньгами.

Отвечаю на вопрос прямо: да, безусловно, обслуживание предприятий поддерживаемых государством отраслей поможет некоторым кредитным организациям, — но, откровенно говоря, это капля в море. И ведь это же в корне неверно. Банковская система должна быть настолько крепкой, чтобы помогать отраслям экономики, а не наоборот — выживать за счёт них или за счёт помощи им. Согласитесь, это смотрится как-то уж очень плачевно. Скоро дойдёт до того, что Банк России будет напрямую выдавать кредитные средства хозяйствующим субъектам, минуя банки, что не так уж и фантастично звучит. В идеале банковская система должна быть самодостаточной, живучей и устойчивой к разного рода кризисам.

**2** Ключевая ставка действительно высока, особенно для кредитования корпоративного сектора. Однако с этим можно работать. Текущие условия стали привычными, налицо — эффект адаптации. Жизнь продолжается, и кредитование корпоративного бизнеса тоже не стоит на месте, хотя, разумеется, и в меньших объёмах, чем в предыдущие периоды.

Выделю основную цель кредитования корпоративных клиентов — финансирование текущей деятельности. При этом по виду кредитов наиболее востребованы возобновляемые кредитные линии сроком до 12 месяцев. Для части клиентов, осуществляющих оптовые продажи, это возможность подготовиться к сезону продаж, увеличить свои складские запасы для последующих продаж. Для клиентов, выполняющих работы по контрактам, — возможность начать выполнять работы без аванса от заказчика, что актуально в наши дни в связи с сокращающимся авансированием.

Сегодня преимущественно речь идёт о краткосрочном кредитовании на текущую деятельность предприятий.



**Елена ВЕРЁВОЧКИНА**

Управляющий Санкт-Петербургским филиалом РОСГОССТРАХ БАНКА

На новые проекты и «длинные» кредиты пока нет ни спроса со стороны клиентов, ни предложений со стороны банков — по причине стоимости ресурсов и ситуации в экономике.

**3** Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства создана летом прошлого года, и пока нет объективной базы для оценки влияния её деятельности на развитие этого сегмента. В моём понимании самую большую пользу корпорация принесёт, если реализует одну из своих целей, а именно — увеличит долю малого и среднего бизнеса в системе закупок для государственных нужд, а также для компаний с государственным участием. По оценкам Минэкономразвития,

ёмкость этого направления превышает 23 триллиона рублей только за 2015 год. Совершенно точно, расширение доступа к госзакупкам будет основным стимулом развития сегмента МСБ.

В отношении банков необходимо отметить, что был опыт, когда банки раздавали деньги компаниям и индивидуальным предпринимателям «направо и налево», без залогов и поручительств, используя подходы розничного кредитования, то есть коробочные программы с максимально упрощённой схемой выдачи. В некоторых кредитных организациях даже существовали так называемые «кредитные фабрики». Но ничего хорошего из этого не получилось по разным причинам.

В 2015 году мы пересмотрели программы кредитования малых и средних предприятий и сегодня продолжаем кредитовать компании этого сегмента сравнительно активно. В целом мы крайне заинтересованы в наращивании кредитного портфеля юридических лиц, включая МСБ, но не любой ценой.

Хочется добавить одно очень важное, на мой взгляд, наблюдение. Банковский бизнес сегодня существенно трансформировался, прежде всего вследствие влияния политики регулятора. Это аксиома, и с этим невозможно не считаться. Однако наши предприниматели не уловили тренд и в большинстве своём никак не хотят меняться, особенно в сегменте МСБ. Я имею в виду подходы к ведению



**Марина ЦАРЕГОРОДЦЕВА**  
Директор департамента развития бизнеса московского региона Связь-Банка

## ВЫБИРАЕМ РОЗНИЦУ

**4** Мы придерживаемся такого же мнения: ипотека была и останется драйвером роста рынка розничного кредитования. Но при этом одним и, может быть, самым важным стимулом роста ипотеки является поддержка со стороны государства и запуск программы субсидирования процентной ставки, которая направлена и на поддержание строительного рынка, и на поддержание банковской системы, что в комплексе помогает решить нашим клиентам свои жилищные вопросы.

Связь-Банк активно работает на рынке ипотечного кредитования с 2009 года. С нуля мы наработали огромную клиентскую базу и сформировали большой качественный ипотечный портфель.

Говоря о вкладе программы субсидирования в развитие рынка ипотечного кредитования в 2015 году, можно сказать, что фактически программа его запустила. А в 2016-м все участники рынка и клиенты с большим одобрением восприняли новость о продлении программы ещё на год. Безусловно, от этого выиграли все: и клиенты, и застройщики, и банки, которые смогли вернуть на рынок приемлемые для клиентов ставки.

Только за два первых месяца нынешнего года выдачи по субсидированной ипотеке в Связь-Банке составили 1849 кредитов на сумму 3,664 миллиарда рублей — что на 6% выше, чем выдачи за два последних месяца прошлого года. Доля субсидированной ипотеки в выдачах за 2016 год составила 92%, а ипотечный портфель банка вырос уже на 6%.

**5** Конечно, для нашего банка одним из приоритетных направлений развития является именно розничный бизнес. Мы предлагаем клиентам демократичные процентные ставки и по депозитам, и по кредитам. Совместно с партнёрами-застройщиками запускаем различные акции для снижения процентных ставок по кредитным продуктам.

Также у нас широкий спектр карточных продуктов. Банк одним из первых приступил к эмиссии карт национальной платёжной системы «Мир». Кроме традиционных для всех российских банков Visa и MasterCard, мы предлагаем карты японской платёжной системы JCB. В 2014 году запущена и активно реализуется программа лояльности для клиентов «Признание», которая позволяет за накопленные баллы приобрести не только товары через крупнейший интернет-магазин, но и купить билеты различных авиакомпаний.

Комиссионные продукты — очень важная часть наших доходов, и мы постоянно работаем над предложением рынку новых интересных страховых продуктов от надёжных и уважаемых компаний. Предлагаем и юридические услуги для клиентов, развиваем сервис с индивидуальными банковскими ячейками.

Конкурировать на рынке банковских услуг с каждым годом всё сложнее, банк должен отвечать самым взыскательным требованиям и пожеланиям клиентов. Могу предположить, что большинство банков на ближайшее время выбирают для себя одним из приоритетных направлений именно розницу. ■



бизнеса, начиная от бизнес-показателей и заканчивая бухгалтерским балансом. Другими словами, ведут бизнес «на коленке», а потом удивляются, почему не могут получить финансирование. Раньше это было возможно, сегодня и в дальнейшем — вряд ли. И экономический кризис здесь ни при чём. Это элемент монетарной политики и расчистки банковской системы. Могу точно сказать, что предприятия, которые ведут бизнес прозрачно и эффективно, сегодня могут получить кредит в банке без каких-либо препонов. Вопрос лишь в стоимости ресурсов и экономической целесообразности.

**4** Несмотря на то что рынок жилищного кредитования довольно серьёзно просел, ипотека — пожалуй, один из немногих продуктов, которые банки сегодня сравнительно активно предоставляют. Более четверти объёма жилищных ипотечных кредитов в 2015 году было оформлено по государственной программе субсидирования ставок. Разумеется, такая поддержка фундаментально поможет и в дальнейшем.

Однако и за рамками программы жилищная ипотека не стоит на месте. И это даёт основу для умеренного оптимизма. Ставка при этом для клиента, конечно, больше. Банки работают с жилищной ипотекой по двум сценариям: во-первых, имеют собственные программы, во-вторых, работают по программам АИЖК, банка «ДельтаКредит» и др. Разница заключается в том, что в первом случае банк работает на своих «длинных» деньгах и ориентирован прежде всего на процентный доход. Во втором же случае в течение нескольких месяцев после оформления кредита банк гарантированно продаёт закладную и возвращает ресурсы — и ориентирован при этом в основном на комиссионный доход. Заниматься ипотекой — не удел избранных, это выбор самого банка с учётом его бизнес-модели, а также наличия «длинных» ресурсов, достаточной инфраструктуры и соответствующего опыта.

Наш банк, в частности, некоторое время работал по программе банка «ДельтаКредит», а сейчас мы сконцентрировались на выдаче кредитов под залог имеющейся недвижимости и смотрим в сторону создания собственной программы. И это логично, так как рынок очень ёмкий. С одной стороны, эту ёмкость достаточно сложно освоить в силу экономической ситуации в стране и с учётом стоимости ресурсов. И тем не менее представляется, что рынок будет умеренно развиваться даже в текущих условиях. Если Банк России понизит ключевую ставку, развитие жилищного ипотечного кредитования заметно ускорится.

**5** Мы довольно оптимистично смотрим на развитие банковской розницы. Но вряд ли этот бизнес получит ускорение в ближайшее время. Сейчас можно выделить два аспекта: старые портфели с проблематикой, которые тянут вниз, и отсутствие достаточного замещения новыми кредитами. Розница продолжает и будет продолжать движение в следующих направлениях: кредиты заёмщикам с положительной кредитной историей и стабильным доходом, кредитные лимиты к зарплатным картам, залоговые потребительские кредиты, жилищные ипотечные кредиты, всевозможные платежи и переводы как online, так и наличными через сеть отделений, карточный бизнес, продажи дополнительных продуктов компаний-партнёров через сети банков. И это уже немало.

Доля комиссионного дохода будет нарастать, тем более на фоне снижения процентного дохода. Ожидать здесь заметного оживления можно только с учётом снижения ключевой ставки ЦБ. Ведь это повлияет не только на стоимость кредита, но и на ситуацию в экономике, а значит, и на потребительский спрос и платёжеспособность населения.

**6** Не вкладывать деньги в развитие online и цифровые сервисы — по меньшей мере недальновидно и может в перспективе лишить банк и клиентов, и дохода. Не буду оригинальна, если скажу, что за этим — будущее сферы услуг в целом. Сегодня практически каждый банк в большей или меньшей степени развивает цифровые сервисы. И мы не исключение: средства вкладываются не только на поддержку сервисов, но и на их развитие. Сложно найти банк, где нет хотя бы мобильного или интернет-банка. Всё больше и больше услуг переводятся из отделений в online-среду. Сегодня это позволяет банкам существенно снижать операционные расходы и обслуживать больше клиентов в единицу времени.

Готовы ли клиенты? Сложно ответить однозначно. Как показывает практика, при необходимости внедрения какого-либо нового сервиса достаточно провести работу с клиентами по информированию выгод его использования, а дальше клиенты быстро привыкают к нему и даже рекомендуют друг другу. Вопрос скорее в том, готовы ли банки...

Выделю одну, самую сложную категорию для диджитализации — люди преклонного возраста. И дело не только в возрасте, но прежде всего — в ментальности. В результате естественного убытия лет через 20-30 этой категории не будет. А с учётом скорости развития технологий и их проникновения в Россию, вероятно, это тот срок, когда банки будут максимально цифровыми. ■



**Александр КАЛИНИЧ**  
Заместитель  
председателя правления  
КБ «Кубань Кредит»

## ИПОТЕКА СТАНОВИТСЯ ДОСТУПНЕЕ

**1** Конечно же, в текущих экономических условиях государственная поддержка важна как самим предприятиям, так и банкам. Дополнительная поддержка в качестве субсидий, льгот, развитие институтов кредитной поддержки (МСП Банк) и гарантийная поддержка (гарантийные фонды, Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства), безусловно, способствуют повышению доступности кредитных средств и получению финансирования при недостаточности залогового обеспечения.

**2** На текущий момент основной тренд в кредитовании — финансирование текущей деятельности при оживлении интереса к инвестиционным проектам, особенно в области импортозамещения, и открытие новых направлений бизнеса. Драйверами роста рынка остаются краткосрочные кредиты на финансирование оборотного капитала.

**3** Кредитование представителей малого и среднего предпринимательства является одним из приоритетных направлений работы нашего банка и в текущем году — что в том числе связано и с разветвлённой сетью: у нас 65 дополнительных офисов на территории Краснодарского края, Ростовской области и Республики Адыгея. Работа с Корпорацией по развитию МСП даёт возможность получать кредиты при недостатке залоговой базы, что делает кредиты доступнее.

**4** Клиентам всегда интересны ипотечные программы с максимально доступными условиями кредитования, и сейчас для этого наиболее благоприятный период: банки и застройщики предлагают различные акции, скидки, подарки.

Наш банк в партнёрстве с крупнейшим Объединением застройщиков Юга «ВКБ-Новостройки» также предлагает широкий спектр программ ипотечного кредитования, удовлетворяющие потребности всех групп населения. Яркий пример — программа «Квартира для студента», где размер первоначального взноса по ипотеке начинается от 5%, со стороны застройщиков предоставляются скидки со стоимости квадратного метра жилья до 1500 рублей и рассрочка по оплате стоимости квартиры.

Заёмщиков привлекает также возможность оформить ипотеку на покупку жилья в определённых объектах Краснодара, Ростова-на-Дону и Новороссийска по программе «Новостройка от партнёров» под 8,8% годовых на первый год обслуживания — это позволяет снизить расходы клиента на период возведения дома.

Государственная поддержка также оказывает существенное влияние в улучшении жилищных условий граждан: различные специальные программы субсидирования делают приобретение жилья более доступным. Так, решение правительства продлить программу «Ипотека с господдержкой» вызвало большой отклик у населения, поскольку программа делает ипотечные кредиты более доступными. Высокой популярностью пользуются и государственные программы субсидирования первоначального взноса.

**5** В целом тенденции, преобладавшие в экономике в 2015-м, сохраняются и в нынешнем году. Учитывая государственную поддержку, наиболее стабильным сегментом, по нашим оценкам, останется ипотека.

Эксперты отмечают, что население перешло из стратегии потребления в стратегию накопления, поэтому мы прогнозируем сохранение роста депозитной базы.

Сегодня комиссионные доходы в рознице по всем банкам равны, и клиенты будут выбирать качество сервиса, поэтому наш банк, делая ставку на качество сервиса и индивидуальный подход, ожидает положительных тенденций.

# МЫ ПРИВЫКЛИ СТАВИТЬ АМБИЦИОЗНЫЕ ЗАДАЧИ

**1** Эти направления уже обозначены как отрасли прироста в рамках докапитализации банков через ОФЗ: именно они имеют определённые приоритеты в кредитовании. Какой-либо отличной от этого помощи банкам я в рамках данной поддержки не ожидаю.

**2** С точки зрения корпоративного спроса я бы сказал, что мы не падаем, не растём, а стоим на месте. Можно отметить, что ряд компаний финансирует новые проекты, ориентированные на экспорт или импортозамещение, но их объёмы недостаточно значительны, чтобы обеспечить значимый прирост спроса на данный момент.

**3** Наш банк продолжает заниматься кредитованием малого и среднего бизнеса, но объёмы кредитования стали существенно ниже, чем два года назад. Во многом это связано с настройками систем риск-менеджмента, с ужесточением скоринговых процедур. Также сегодня мы предпочитаем сначала поработать с новым клиентом без кредитования, лучше познакомиться с его бизнесом — и потом начать плавно наращивать на него риск.

Что касается создания корпорации, то она уже и так существовала в виде двух отдельных институтов, поэтому какого-то радикального изменения мы не ожидаем.

**4** Ипотека действительно будет оставаться одним из основных драйверов ещё продолжительное время, причём в первую очередь именно благодаря программе государственной поддержки. В нашем банке ипотека является флагманским продуктом розничного бизнеса и представляет порядка 80% соответствующего портфеля. Нашу линейку предложений можно смело назвать одной из самых полных на сегодняшнем рынке. Господдержка у нас тоже представлена. В целом именно она стала основной тенденцией, определившей ключевой вектор ипотечного рынка в прошлом году, — в нашем банке в разные периоды на неё приходилось до 70% выдач. По рынку в некоторых банках



**Евгений ИВАНОВСКИЙ**

Заместитель председателя правления  
ТрансКапиталБанка

эта цифра достигала 90%. ТрансКапиталБанк присоединился к программе в 2015 году, и этот опыт оказался настолько успешным, что в какой-то момент мы даже подали заявку на увеличение лимита. Заявка была удовлетворена, весь дополнительный объём мы также выдали. В нынешнем году, после продления программы, мы продолжили своё участие. С учётом продления в 2016 году мы ожидаем роста выдачи в диапазоне 10–15% к базе прошлого года (по рынку в целом), хотя наши собственные планы на объём выдачи несколько выше рынка — мы привыкли ставить перед собой амбициозные задачи.

**5** Банковская розница в 2016 году будет стагнировать в большинстве направлений, за исключением ипотеки, которую очень существенно будет стимулировать программа государственной поддержки. Для остальных направлений на фоне сложившейся экономической ситуации значимых предпосылок для роста пока нет.

Комиссионные доходы в процентном выражении от всех доходов будут расти, но при этом в абсолютных цифрах из-за снижения спроса, возможно, будут падать.

**6** Диджитализация банков — процесс неизбежный, но очень планомерный. В силу своей постепенности его, пожалуй, сложно назвать драйвером — он займёт ещё продолжительное время. Что касается готовности нашей клиентской базы, то мы наблюдаем, что она достаточно сильно зависит от поколения. Кто-то пользуется преимущественно онлайн, но есть и те, кому удобнее пользоваться привычными моделями: приходить в офисы, общаться со своими менеджерами. Банкам необходимо учитывать интересы обеих групп, поэтому ТрансКапиталБанк продолжает строить бизнес и в офлайне, и в онлайне. **ТТТ**



**Андрей ЧУРАКОВ**  
Председатель правления  
ООО «Промрегионбанк»

## ИНТЕРЕС К МСБ СОХРАНЯЕТСЯ

**1** Полагаю, государственная поддержка коснётся наиболее крупных компаний в своих секторах и, соответственно, отразится положительно на банках, которые их обслуживают. Как правило, это крупные кредитные организации федерального уровня или значимые региональные банки.

**2** Высокая ключевая ставка сейчас стимулирует заёмщиков обращаться в банки, чтобы рефинансировать ранее взятые кредиты. Из остальных потребностей: клиентам чаще требуется пополнение оборотных средств, финансирование участия в конкурсах и тендерах, закрытие кассовых разрывов.

**3** Малый и средний бизнес всегда был и остаётся одним из важных сегментов корпоративного блока для банков. Это небольшие, но достаточно активные клиенты. Та часть из них, которая подходит под условия госпрограмм поддержки малого и среднего бизнеса, интересна крупным банкам. Остальные, как правило, работают с небольшими коммерческими кредитными организациями, где им могут предложить более гибкие и более индивидуальные условия финансирования и комплекс расчётно-кассового обслуживания. Сейчас многие предприятия перепрофилируются, открывают новые направления, присматриваются к импортозамещению, в общем, продолжают работать, несмотря на объективно непростую экономическую ситуацию. По этим причинам интерес к сектору МСБ сохраняется со стороны большинства банков.

Поскольку **господдержка коснётся** наиболее крупных компаний в **своих секторах**, это положительно отразится на **банках, которые** их обслуживают

**5** Не думаю, что доходы населения в этом году существенно вырастут, поэтому не ожидаю большого роста. По нашим предположениям, уровень доходности кредитной розницы останется на уровне прошлого года, возможен рост депозитных банковских портфелей частных клиентов, так как прошлый год научил население сберегать и откладывать.

Что касается комиссионных доходов, то банки продолжат искать пути для их повышения. Для себя перспективы в этом направлении мы видим в наполнении сети высокодоходными комиссионными продуктами. **ТТТ**

## ОЖИДАЕМ ОЖИВЛЕНИЯ РОЗНИЦЫ

**1** Безусловно, государственная поддержка, оказываемая приоритетным отраслям промышленности, будет положительно влиять на экономику страны. Дотирование ставок государством сделает предприятия названных отраслей более рентабельными. Кредитовать такие компании для банков станет проще, следовательно, вырастет объём выдаваемых кредитов. Подобные инвестиции в промышленность должны будут в короткий срок привести к заметным позитивным результатам.

**2** Среди целей кредитования у корпоративных клиентов сейчас преобладают рефинансирование прежних займов и пополнение оборотных средств. Нередко компании — «голубые фишки» рефинансируют в российских банках кредиты, полученные ранее в иностранных банках.

Инвестиционное кредитование пока остаётся невостребованным — компании не начинают новых проектов. Инвестиционная активность появится, как только экономика начнёт оживать, она станет показателем окончания периода стагнации.

**3** Банки продолжают работать с сегментом малого и среднего бизнеса, и УРАЛСИБ, в частности, планирует в 2016 году увеличить кредитный портфель в этом сегменте. Основные цели кредитования у малого бизнеса сейчас такие же, как и у крупного: оборотные средства и рефинансирование.

Что касается Корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства, то о конкретных результатах говорить пока рано, поскольку она работает не так давно. Однако такие механизмы господдержки малого и среднего бизнеса, как МСП Банк и Агентство кредитных гарантий, свою функцию выполняют хорошо, закрывая часть рисков через механизм кредитных гарантий и предоставляя субъектам малого и среднего предпринимательства возможность получать кредиты по льготным ставкам.

**4** Ипотека является одним из ключевых розничных продуктов УРАЛСИБа: банк предлагает клиентам собственные ипотечные программы, кроме того, недавно мы возобновили приём заявок на выдачу ипотечных кредитов в рамках программы государственного субсидирования.

Ипотечный портфель банка составляет порядка 36 миллиардов рублей, и в этом году мы планируем увеличить его на 5–10%.

**5** Мы ожидаем оживления в розничном банковском сегменте, при этом банки сосредоточатся на кредитовании более



**Алексей ГОНУС**

Заместитель председателя правления,  
член правления банка «УРАЛСИБ»

надёжных заёмщиков, а также на получении непроцентного дохода за счёт развития расчётных операций для частного клиента и оказания услуг через каналы дистанционного банковского обслуживания. Так, в УРАЛСИБе приоритетными направлениями станут наращивание объёма ипотеки и кредитование существующих розничных клиентов банка. Кроме того, будет расширен перечень услуг, оказываемых через дистанционные каналы.

**6** На наш взгляд, в перспективе двух лет диджитализация станет полноценным драйвером роста для банков, они превратятся в настоящие IT-компании. «Оцифровывание» всех банковских процессов даст финансовым организациям увеличение скорости обслуживания, снижение рисков и сокращение затрат. Для клиента это прежде всего — удобство и быстрота получения услуг.

Если говорить о готовности клиентов к цифровому банкингу, то у юридических лиц, на наш взгляд, она очень высокая. Так, более 90% корпоративных клиентов УРАЛСИБа активно используют систему «Банк-Клиент». В рознице этот показатель пока значительно ниже. 📱




**Елена КОЛЕСНИКОВА**  
Начальник управления продаж департамента обслуживания клиентов малого бизнеса «ВТБ24»


## С МАЛЫМ БИЗНЕСОМ РАБОТАЕМ СТАБИЛЬНО

**1** Отраслевая структура портфеля кредитов малому и среднему бизнесу отличается от приоритетно обозначенных отраслей. Основными клиентами банков, кредитующих малый бизнес, являются представители оптовой и розничной торговли, клиенты, чьи операции связаны с недвижимостью. Поддержка государства важна для предпринимателей в любой отрасли, значительного влияния на структуру выдач и портфелей банков это не окажет.

**2** Мы не приостанавливали процесс кредитования при изменении ключевой ставки, последние 10 лет мы стабильно выдаём кредиты малому бизнесу. По целям кредитования в течение последнего года у клиентов не было явных предпочтений. Клиенты стремились уйти в долгосрочные кредиты с целью снижения кредитной нагрузки в текущем кризисном году, в том числе через рефинансирование и реструктуризацию. При этом в целом предприниматели стали осторожнее относиться к новым инвестиционным проектам, предпочитая брать оборотные кредиты.

**3** Кредитование сектора малого бизнеса уже давно не является чем-то особенным на рынке. В новых условиях банки продолжают работать с малым бизнесом, с поправкой на сокращение объёмов выдач, особенно в части экспресс-кредитов, что связано с ухудшением качества клиентов и ужесточением требований к заёмщикам. Создание корпорации позволяет банку разделить риск с партнёром и нарастить объёмы по хорошим клиентам с недостаточным обеспечением. Мы активно сотрудничаем с Корпорацией МСП по всем сегментам малого бизнеса. 

## ПРЕДЛАГАЕТСЯ «ПЕРЕЗАГРУЗКА»

**3** Доля малого и среднего бизнеса в кредитном портфеле банка «Левобережный» составляет 65%. Работа по расширению границ возможностей финансирования малого и среднего бизнеса ведётся банком на постоянной основе. Конечно, в первую очередь это совместные программы с АО «МСП Банк» и фондами развития малого и среднего предпринимательства, работающими на территории Сибирского федерального округа. Мы стараемся принимать участие в самых значимых государственных программах поддержки малого и среднего бизнеса. Постоянно ведётся работа по внедрению новых кредитных продуктов для МСБ. Например, в конце минувшего года мы запустили специальный кредитный продукт для экспортёров и предприятий, участвующих в исполнении заказов крупных компаний (государственные корпорации, компании с государственным участием, естественные монополии, ГУП, МУП и пр.). В марте 2016-го стартовал приём заявок по программе «Перезагрузка», которая даёт возможность представителям малого и среднего бизнеса рефинансировать кредит, оформленный в другом банке, на более выгодных условиях. Для малого и среднего бизнеса были существенно упрощены процедуры рассмотрения заявок на банковские гарантии, а также реализована возможность подачи онлайн-заявок через сайт банка. Что касается сотрудничества с Корпорацией по развитию малого и среднего предпринимательства, мы с большим интересом изучаем программы поддержки и в будущем планируем войти в число банков-партнёров. 



**Людмила ГЛУШКОВА**  
Заместитель генерального директора банка «Левобережный»