УРАЛСИБ

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЁР АНКЕТЫ БДМ

Анкета БДМ **В ПОИСКАХ** НОВОЙ МОДЕЛИ

ЖИЗНЬ ПЕРЕМЕНИЛАСЬ. И ВОЗВРАТА К ПРЕЖНЕМУ, СКОРЕЕ ВСЕГО, НЕ БУДЕТ, даже если нефть, паче чаяния, опять зашкалит за сотню, а санкции в одночасье отменят. Два прошедших года для большинства банков прошли в тревоге и выжидании, но те, кто дальновиднее, закладывали в эту пору «безвременья» фундамент для завтрашнего дня.

Одной из самых популярных тем в профессиональном сообществе остаётся поиск если не новой, то оптимальной для нового времени бизнес-модели банка. Другими словами, вопрос «как жить будем?» потребовал вполне конкретных ответов.

Правда, термин «бизнес-модель», по признанию теоретиков, не получил однозначной расшифровки, поэтому не будем умничать, а просто обратимся к реальной практике тех, кто уже работает в рамках оптимальной бизнес-модели, и тех, кто понимает, что нужно делать.

1 Какая, на ваш взгляд, модель банковского бизнеса представляется сегодня более жизнеспособной: универсальный банк, розничный или специализированный (например, ипотечный)? Почему?

2 Одной из наиболее рискованных бизнес-моделей считается как раз одна из самых очевидных: кредитовать понятных банку корпоративных клиентов за счёт частных вкладов. Действительно ли эта бизнес-модель столь опасна и как можно минимизировать её основные риски?

3 Яркий тренд сегодняшнего дня — постепенный отказ от отделений и переход в онлайн-банкинг (в том числе и в корпоративном обслуживании). Может ли этот путь стать основным в дальнейшем развитии банковского сектора, или он пока останется вариантом для избранных?

4 В начале 2000-х одним из банков была введена принципиально новая модель розничного кредитования, и она стала мощным драйвером развития сегмента. Ожидаете ли вы возникновения подобного рода модели в сфере, например, кредитования малого и среднего бизнеса? Какие элементы из розничной модели для этого можно было бы использовать? Какие минусы, ставшие сейчас очевидными, ни в коем случае не стоит повторять?

5 Падение кредитной маржи заставило банки задуматься о получении доходов из альтернативных источников — в первую очередь за счёт комиссий, в том числе за продажу небанковских услуг. Есть ли у вас опыт такой работы? Что помогает и что мешает развитию этого направления?

6 Насколько возможно и продуктивно сочетание максимальной автоматизации бизнес-процессов в банке с требованиями индивидуального подхода, который весьма важен для клиента, независимо от масштабов его деятельности?

7 В России сегодня очевидна тенденция к укрупнению кредитных организаций. Остаётся ли на рынке место для небольших банков: в каких нишах и с какой моделью? Есть ли поле для сотрудничества крупных и мелких игроков, или речь может идти только о жёстком вытеснении последних?

ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ БИЗНЕС БОЛЕЕ УСТОЙЧИВ

1 Практика последних лет показала уязвимость бизнес-моделей специализированных, или нишевых, банков, особенно в кризисные периоды. Банки-монолайнеры, специализировавшиеся на активных операциях (в частности, ипотечном и экспресс-кредитовании) и вполне успешно реализовывавшие стратегию агрессивного роста, в кризис столкнулись с серьёзными проблемами из-за невозможности привлекать фондирование с открытого рынка и стремительного роста просрочки в связи со снижением платёжеспособности заёмщиков.

Диверсифицированный бизнес универсальных банков более устойчив и менее подвержен рискам, так как в случае ухудшения экономической конъюнктуры имеет возможность компенсировать падение на одном направлении за счёт приемлемого уровня доходности на другом.

На мой взгляд, универсальная модель бизнеса сейчас интереснее для клиента, поскольку даёт ему возможность получить комплекс финансовых услуг в одном месте, а для постоянных клиентов — ещё и с лучшими ценовыми и сервисными условиями в рамках различных программ лояльности. В результате кредитные организации увеличивают свою доходность за счёт кросс-продаж продуктов, причём не только банковских, но и страховых, инвестиционных, пенсионных и др.

Кроме того, клиентская база универсального банка постоянно пополняется за счёт развития разных направлений, что усиливает синергетический эффект и сказывается на финансовом результате. В частности, привлекая корпоративных клиентов, можно увеличить и розничный портфель за счёт продажи продуктов и услуг сотрудникам этих организаций в рамках зарплатных проектов, одновременно усилить private-сегмент в рамках обслуживания топ-менеджеров этих организаций.

Андрей СМИРНОВ
Региональный директор Сибирской региональной дирекции банка «Открытие»

2 Бизнес-модель, при которой кредитные операции юридических лиц фондируются за счёт депозитов населения, действительно несёт повышенные риски. Пример тому — громкие отзывы банковских лицензий, связанные с реализацией такой модели (Мастер-Банк, Банк «Пушкино» и др.). Дисбаланс средств населения в активах и пассивах банков, отличающихся по ставкам и срочности, может оказаться критичным для устойчивости банка при ухудшении экономической среды, привести к нарушению нормативов достаточности и дефициту капитала. Поэтому повышенное внимание регулятора к банкам, практикующим такую модель, можно считать оправданным.

3 В 1990-е годы гордые обладатели пейджеров — первого в стране мобильного средства связи, не говоря уже о тех, кто ими не обладал, — вряд ли могли поверить, что через какие-то полтора-два десятка лет практически всё население России будет иметь мобильные телефоны, смартфоны, айфоны и прочие гаджеты с десятками

функций. Поэтому, как бы ни казалось сейчас далёким цифровое будущее банкинга, оно неизбежно.

Стандартные банковские операции должны уйти, и уже уходят в digital-каналы. Контент и сервисы банков перемещаются на мобильные платформы. Практически все банки предлагают клиентам обслуживание по системам ДБО, удалённо могут идентифицировать клиента, общаться с ним в чате, который по сути является цифровым колл-центром. Розничный банковский бот в Facebook банк «Открытие» запустил первым в России.

Уже не экзотика — бесконтактная оплата с банковских карт с поддержкой технологий PayPass/PayWave. Смартфон и прочие гаджеты становятся альтернативой банковской карте. Пока ещё экзотика в масштабах России (но через какое-то время станет обыденностью) — возможность оплатить покупку или проезд в общественном транспорте одним движением руки, просто поднеся к считывающему устройству смартфон, часы, браслет.

Конечно, офисы ещё долго будут востребованы, хотя бы в силу того, что существует психологическая неготовность большой части населения к переходу на онлайн-каналы общения с банком. Но digital-технологии обеспечивают безопасность, экономическую выгоду, удобство, и адаптация к ним произойдёт — это вопрос времени, более или менее отдалённого. В перспективе они станут основными, и потребность в большом количестве офисов просто отпадёт.

5 Существует довольно распространённое мнение о том, что переориентирование банков на транзакционные продукты — это краткосрочный тренд, и после восстановления благоприятной рыночной конъюнктуры они вернутся к своей главной функции — кредитованию. На наш взгляд, это заблуждение. Да, был период, когда кредитные портфели банков стремительно росли — высокая маржа перевешивала риски. Кризис сыграл свою очистительную роль, восстановив баланс активных и пассивных предложений в продуктовых линейках банков.

Наш банк предлагает малому бизнесу транзакционное обслуживание в формате «всё в одном». Мы исходим из

Владимир ГЕРАСИМЕНКО
Председатель правления ПАО «Донкомбанк» (Ростов-на-Дону)

В ОСНОВЕ — УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

1 На наш взгляд, жизнеспособность банковского бизнеса зависит не столько от выбранной модели, сколько от содержания системы управления этой моделью, в том числе — от риск-аппетита, заложенного в систему управления рисками банка. Вывод один: лучше быть работником и (или) клиентом надёжного, с продуманной стратегией, ипотечного банка, чем проблемного универсального банка.

2 При любой бизнес-модели для большинства банков (кроме тех, которые имеют доступ к бюджетным ресурсам) основным источником любого кредитования являются средства предприятий и вкладчиков. Соотношение указанных источников говорит лишь об уровне диверсификации привлечённых банком средств — не только по суммам, но и по видам ресурсов, по срокам привлечения, по стоимости. Желательно, чтобы этот уровень максимально соответствовал структуре вложений банка. Но главное здесь, чтобы проводимая банком политика не угрожала интересам его кредиторов.

Способы минимизации кредитных рисков — стандартные: качественный анализ кредитоспособности заёмщика, ликвидное и достаточное залоговое обеспечение кредитов, страхование залогов и др. Однако надёжных заёмщиков за последний год чрезвычайно мало. Обычно за кредитами в банки приходят новые заёмщики с очень рискованными проектами.

3 В процессе онлайн-банкинга всегда как минимум два участника: банк и клиент. Сегодня у банков готовность к использованию онлайн-технологий выше, чем у клиентов. Основная причина инертности клиента — неуверенность в защищённости этих технологий. Но у банков и клиентов нет другого пути, кроме расширения использования удалённых способов управления финансами, а значит, и изменения архитектуры сети.

4 Опыт банка «Русский стандарт», на наш взгляд, заслуживает изучения, чтобы не повторять ошибки. Основной вывод для остальных банков: бизнес-модель с высокими рисками и высокими ставками — нежизнеспособна. Для стратегии ▶

того, что у клиента должна быть возможность получить необходимые ему услуги в одном месте, чтобы не обращаться в несколько банков и не дробить свои финансовые потоки.

Расширение ассортимента транзакционных продуктов и сервисов всегда диктуется потребностями клиентов. За последние годы их спектр в банке «Открытие» существенно расширился, и этот процесс продолжается.

Помимо традиционного расчётно-кассового обслуживания и связанных с ним депозитных и карточных инструментов, мы активно развиваем зарплатные проекты, услуги эквайринга, предоставляем доступ к эксклюзивным предложениям и партнёрским программам. Мы отмечаем, что некредитные продукты востребованы бизнесом, а доля комиссионной составляющей в общей структуре наших доходов растёт.

Можно прогнозировать, что транзакционный бизнес банков будет становиться всё более конкурентным, а главными преимуществами будут технологичность, способность обслуживающего банка наилучшим образом решать вопросы эффективного управления денежными потоками клиента, оптимальные тарифы и качественный сервис.

7 Безусловно, хорошо, что регулятор очищает систему от нездоровых и слабых институтов, хотя очевидно, что следствием этого является активный переток клиентов в крупные, прежде всего системообразующие банки, к которым относится и «Открытие». Положение всех заметных игроков действительно стабильно, и выбор клиентов понятен.

Но по-настоящему крупных банков в России совсем немного. В основном среди действующих преобладают относительно небольшие, региональные. У них есть свои преимущества: оперативность в принятии решений, хорошее знание своих клиентов. И такие банки должны существовать, они продолжат функционировать. Но есть опасение, что ограничение регулятором круга банковских операций для региональных финансовых институтов может не лучшим образом сказаться на их бизнесе и вызвать новую волну оттока клиентов в крупные федеральные структуры.

кредитования существует только один фундаментальный подход — качественная система управления рисками. Если банк не контролирует уровень риска, ничто — ни процентные ставки по кредитам, ни широта продуктовой линейки, ни сотрудники банка, сопровождающие кредит, — не поможет компенсировать потери от невозврата выданных кредитов. Анализируя опыт банка «Русский стандарт», стоит обратить внимание на схему взаимодействия с потенциальными заёмщиками «низкий риск — сравнительно низкая ставка».

5 Продажа небанковских услуг как альтернативный источник доходов может быть значимой для банков с очень широкой филиальной сетью. Для региональных банков это не так актуально.

6 Для клиентов региональных банков пока остаётся актуальным в рамках индивидуального подхода непосредственный контакт с руководством и работниками банка. Для нестоличных клиентов реализация фразы «а поговорить?», как это ни странно, является элементом системы налаживания партнёрства с банком.

7 Сохранение с 90-х годов прошлого века региональной системы банков говорит само за себя. Конечно, за последние годы Банк России провёл работу по очистке финансового рынка от недобросовестных участников. История развития региональной банковской системы доказывает, что на рынке было и есть место для небольших кредитных организаций. Это, кстати, декларирует и Банк России. Подтверждение тому — решение о выделении мелких и средних банков в отдельную категорию с упрощёнными методами надзора.

Что касается сотрудничества с крупными банками, то оно ограничено и в основном направлено в ворота крупных банков. Это касается межбанковских кредитов: небольшому банку получить МБК у крупного банка без обеспечения практически невозможно. Но сказать, что крупные и мелкие банки находятся в антагонизме, однозначно нельзя — у каждого своя ниша.

Сергей КОЗЛОВ
Заместитель председателя правления, директор кредитного департамента СДМ-Банка

В КАЖДОЙ МОДЕЛИ
ЕСТЬ СВОИ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

1 Банально, но в каждой модели есть свои плюсы и минусы. Каждая модель имеет право на существование, если есть реальные конкурентные преимущества и запас по капиталу. Универсальный банк присутствует во всех сегментах и может дать комплексное обслуживание, что удобно клиентам. Это как делать покупки в больших супермаркетах: широкий ассортимент и никуда больше ездить не надо. Кроме того, диверсификация активов и обязательств позволяют универсальным банкам спокойнее проходить кризисные времена. При этом минус универсальных банков — в достаточно больших издержках на поддержание большой линейки продуктов.

Специализированные банки должны давать клиентам лучшие условия по отдельно взятым продуктам. При этом если взять пример с ипотечным кредитованием, то что-то уникальное специализированный ипотечный банк дать не может, так как ипотека в отличие, например, от бизнеса кредитных карт, не содержит в себе больших возможностей для технологического развития, привлекать ресурсы таким банкам сложнее, маржа в ипотечном кредитовании небольшая. Поэтому мы и не видим теперь на рынке отдельных ипотечных игроков — этот рынок забрали под себя универсальные банки, которые поставили данный продукт на полку и осуществляют для ипотечных клиентов кросс-продажи других продуктов.

2 Если источником кредитования корпоративных клиентов являются только средства физических лиц, такая модель действительно довольно рискованная. Во-первых, в таком случае высока средняя ставка привлечения, и для поддержания рентабельности банку надо уходить в более рискованные сегменты кредитования — это не корпоративные заёмщики, а те же физические лица и МСБ. Немаловажно также, что в кризисные времена отток по вкладчикам может быть достаточно большой, и в таком случае может возникнуть разрыв ликвидности, так как кредиты, выданные компаниям, быстро не вернёшь.

С другой стороны, если банк имеет разнородную, диверсифицированную структуру пассивов: за счёт частных вкладов и остатков на счетах юридических лиц, целевых средств по госпрограммам кредитования МСБ, выпущенных облигаций, имеет высокий запас по ликвидности, в структуре активов имеет ценные бумаги из ломбардного списка ЦБ и качественный кредитный портфель, который правильно скоординирован со структурой пассивов, — такая модель вполне жизнеспособна и даёт хороший финансовый результат.

4 Если говорить о привнесённой в 2000-х модели розничного кредитования, то данная модель бизнеса успешно работала в других странах и была новой только для развивающегося российского банковского рынка. Ёмкость рынка была большая, потенциал роста на тот момент — огромный. Тем более что «оцифровать» для анализа частных заёмщиков гораздо проще, нежели тот же малый бизнес. Подобный подход неприменим к малому бизнесу, иначе эта ниша давно была бы занята. Очень высоки издержки на администрирование небольших кредитов малому бизнесу.

5 Банки всегда стремятся увеличить долю комиссионных доходов. Это даёт «подушку безопасности», возможность окупать достаточно высокие постоянные издержки. При этом возможности по увеличению комиссионного дохода напрямую связаны с количеством клиентов у банка. В этом смысле в более выигрышном положении банки, которые год за годом прирастали клиентской базой, инвестировали в отношения с клиентами, в технологии, которые позволяют снизить издержки на оказание услуг.

7 Понятно, что при высоком уровне конкуренции и небольшой марже небольшие банки должны работать в более высокорискованных сегментах, где клиенты готовы платить высокие ставки по кредитам. Но этот сегмент имеет соответствующую высокую долю просрочки, и он уже частично занят микрофинансовыми организациями. Кроме того, в банковском бизнесе достаточно большие расходы на его ведение, что всё тяжелее будет выдерживать мелким игрокам.

ВЫБОР ВСЕГДА ОСТАЁТСЯ ЗА КЛИЕНТОМ

1 Ключевой вопрос жизнеспособности состоит не в принятии решения быть универсальным или выбрать путь узкой специализации. Важно, чтобы система оценки принимаемых в рамках соответствующей модели рисков была адекватной этим рискам. Мы видели достаточно яркие примеры потери финансовой устойчивости как в универсальных банках, так и в розничных.

2 В целом, считаю, опасность зачастую преувеличивается. Так уж устроена наша жизнь, что большая часть населения копит деньги, а бизнес, наоборот, в них нуждается, чтобы идти вперёд, открывать новые производства, обновлять фонды, строить. В условиях, когда подавляющая часть бизнеса заинтересована в привлечении средств, а не в услугах по их размещению, когда частные банки ограничены в доступе к бюджетным средствам, средства населения остаются самым доступным ресурсом для подавляющего большинства банков. Даже в периоды всеобщей паники основной массив вкладов остаётся достаточно стабильным. Большую роль в этом играет созданная в стране система страхования вкладов. Поэтому её надо и дальше развивать и поддерживать.

Безусловно, активная работа на рынке вкладов населения требует от банков поддержания «подушки безопасности» в виде дополнительной ликвидности — в силу того, что вклады по сути являются средствами «до востребования». Но про изменения в законодательстве уже столько было сказано, что повторять не стоит.

Ирина АЛУШКИНА
Президент ПАО «САРОВБИЗНЕСБАНК»
(Саров, Нижегородская область)

3 С каждым днем банки предлагают своим клиентам всё больше онлайн-сервисов. Вслед за крупнейшими банками в процесс втягиваются более мелкие участники рынка. Этому способствует и запрос молодого поколения, требующего дистанционного использования услуг. Но старшее поколение намного сложнее переживает уход банков в онлайн. А это значительная часть аудитории, для которой более приемлемо получать услуги банка традиционно: в офисах, при личном общении со специалистом.

Я бы сказала, что яркий тренд сегодняшнего дня — это всё-таки больше разговоры о предстоящем отказе от отделений. И хотя количество отделений банков действительно постепенно сокращается, это происходит в первую очередь за счёт уменьшения количества самих банков из-за отзыва лицензий, а также — как результат отказа банков от низко рентабельных точек с целью сокращения расходов.

Вообще мнения по этому поводу у компетентного сообщества очень разнятся: кто-то утверждает, что через 10 лет банк для клиента будет выглядеть как наручные

часы (браслет, очки — неважно), кто-то говорит, что через 10 лет количество отделений банков снизится максимум на 30%.

Будущее у нас, безусловно, цифровое, но в нем будет место и традиционному банкингу, по крайней мере на протяжении длительного времени.

4 В начале потребительского бума некоторые банки начали навязывать кредиты в торговых центрах, практически отказались от оценки потенциальных заёмщиков, рассылали кредитные карты почтой. Но такая модель бизнеса отвергнута банковским большинством. Время показало её несостоятельность, и банки с подобным поведением на рынке вынуждены были его скорректировать, изменить подход к кредитованию. Вместе с этим изменилось и поведение многих клиентов — они отказались от необдуманных трат, в том числе и в кредит, и стали понимать ценность сбережений.

Я не думаю, что подобный подход к кредитованию малого и среднего бизнеса допустим. Задача банка не может сводиться к тому, чтобы «уговорить» бизнесмена взять кредит, роль банка — подставить кредитное плечо, помочь разобраться, в случае необходимости — предостеречь клиента от принятия обязательств, которые ему не под силу.

5 Доля в комиссионных доходах от продажи небанковских услуг (страховых, пенсионных и т.д.) у нашего банка невелика. Пока клиенты привыкли за страховкой (например) обращаться в страховую компанию напрямую. Поэтому надо признать, что некоторые небанковские услуги банки пытаются продавать «в пакете» с кредитом, что вызывает справедливое недовольство клиентов.

САРОВБИЗНЕСБАНК никому ничего не навязывает, мы пытаемся заинтересовать клиента тем, что, оформляя страховку при получении кредита, он снижает себе процентную ставку по кредиту. Фактически потратив деньги на страховку, клиент бóльшую сумму экономит на процентах по кредиту. При этом и у клиента появляется реальная страховая защита на непредвиденный случай, и у банка снижаются риски при кредитовании. Но выбор всегда остаётся за клиентом.

6 Одно не исключает другое. Автоматизировать надо внутренние процессы — те, которые обеспечивают предоставление услуг (их клиент в основном и не видит). Это поможет снизить операционные расходы, сократить время, свести к минимуму ошибки. Возможность индивидуального подхода с учётом специфики клиента нужно в первую очередь учитывать в продуктах банка.

Причем важно помнить, что клиентоориентированными надо быть не только при привлечении клиента, но и — прежде всего — тогда, когда у него наступают трудные времена и он не в силах исполнять взятые на себя обязательства. Если у клиента дела пошли плохо, мы не занимаем жёсткую позицию, усугубляя тем самым и без того непростое его положение, а стараемся найти компромисс. И мы, и наши клиенты не раз оценили преимущества такого подхода к делу.

7 Если говорить о масштабе, то у региональных банков, каким и является САРОВБИЗНЕСБАНК, есть целый ряд преимуществ перед федеральными: лучшее знание местной специфики, гибкость, учёт индивидуальных потребностей клиента, оперативность в принятии решений. Мы не навязываем шаблонных решений и всегда стараемся применять индивидуальный подход. И наши клиенты это знают, с нами комфортно работать.

Региональные банки являются значимой частью банковской системы, часто составляют федеральным организациям достойную конкуренцию. Такая конкуренция положительно сказывается на качестве и стоимости предоставления услуг. Конкуренция (если только она справедливая) также способствует развитию самих участников рынка, заставляет искать новые формы работы, совершенствовать технологии, становиться более гибкими.

Олег ИЛЮХИН
Заместитель председателя правления банка, директор департамента информационных технологий СДМ-Банка

БАНКИ ОТ ОТДЕЛЕНИЙ НЕ ОТКАЖУТСЯ

3 Я думаю, от отделений банки целиком не откажутся, причиной тому практика присутствия клиента в момент открытия счёта в банке — так действует подавляющее число участников рынка. С другой стороны, всё больше операций выполняется удалённо — клиенту так удобнее, не выходя из офиса, отправлять и принимать платежи. В нашем банке, например, процент платежей корпоративного сектора, отправленных через систему онлайн-банкинга, — свыше 90%.

6 Возможно и продуктивно, в нашем банке мы как раз успешно применяем такой подход. Вопрос главным образом — в гибкости банковских АБС: насколько возможно различными настройками тарифов обеспечить обслуживание как массового сегмента клиентов, так и крупных клиентов, требующих индивидуального к себе отношения

БУДУЩЕЕ — ЗА МНОГОКАНАЛЬНОСТЬЮ

1 Российский банковский рынок перешёл из периода бурного роста в период зрелости и консолидации. В этой ситуации максимальные преимущества получают те игроки, которые могут наиболее эффективно капитализировать накопленную клиентскую базу как юридических, так и физических лиц. У универсальных банков в данном контексте потенциал максимален в силу широты продуктовой линейки и способности удовлетворить наибольшее количество клиентских потребностей.

Специализированные банки (например, чисто розничные) при этом имеют преимущество в чёткости фокуса на конкретный клиентский сегмент. Но в текущей экономической ситуации отсутствие компетенций по работе с предприятиями ограничивает возможности развития в зарплатном сегменте — ключевом для розничного кредитования.

2 Нельзя сказать, что какая-то конкретная бизнес-модель является однозначно максимально рискованной. Слишком многое зависит от деталей: какова кредитная политика? Залоговое обеспечение? Степень диверсификации базы вкладчиков и заёмщиков?..

В конкретно приведённой вами модели ключевые факторы успеха — это:

- качество сформированного портфеля (степень обеспеченности, кредитное качество заёмщиков, оптимальность структуры сделок);
- степень его диверсификации;
- достаточность доходности кредитного бизнеса с учётом принятия не только кредитного, но и процентного рисков (как пример — ситуация конца 2014 года);
- надёжность самого банка и диверсифицированность базы вкладчиков (важно для избежания риска ликвидности).

3 Цифровые технологии играют всё более важную роль в жизни всех клиентских сегментов. Даже среди пенсионеров, где, казалось бы, возможности их проникновения ограничены. Однако слухи «о смерти» банковских отделений — как ключевого канала продаж и обслуживания — сильно преувеличены. Будущее — за многоканальностью, когда каждый канал выполняет свою роль, и все они скоординированно работают к удовольствию клиента.

Дмитрий ПОПОВ
Вице-президент
банка «ВТБ24»

4 Практика других рынков (как более, так и менее развитых, по сравнению с российским) показывает, что вряд ли что-то революционное будет изобретено в ближайшее время. Есть определённый ажиотаж в области финтех-стартапов и технологий. Однако, на мой взгляд, эта история закончится тем, что такие компании найдут своё место в экосистеме и включатся в процессы банковского обслуживания, не столько отбирая хлеб у банков, сколько дополняя их и делая жизнь клиента более удобной.

5 Опыт безусловно есть. На мой взгляд, главный фактор успеха здесь — найти тонкий баланс между доходностью конкретного бизнеса для банка (без этого не получить необходимые инвестиции в развитие продуктов, процессов, IT-систем и т.п.), и возможностью «не перегрузить» чрезмерно большим количеством продуктов ни клиентов, ни сотрудников банка.

6 Очень даже возможно. Чуть раньше мы уже говорили о «многоканальности». Даже если бóльшая часть «клиентского пути» (customer journey) проходит в цифровой среде, это не значит, что подход к клиенту не может быть индивидуальным. Наоборот, индивидуализировать подход к клиентам в цифровых каналах даже проще, чем в физических, так как существенно меньше влияние «человеческого фактора» и связанной с ним вариативности клиентского опыта (в зависимости, например, от того, попал клиент к хорошему или так себе менеджеру).

7 Консолидация банковского сектора — это не только российский тренд. Банковский бизнес слишком сложный и капиталоёмкий для того, чтобы на маленьких масштабах можно было генерировать достаточную доходность. Однако всё относительно. В ряде стран небольшие и средние по размеру банки живут и процветают. Секрет их успеха — в чёткой специализации (региональной или сегментной), в результате которой им удаётся создавать конкурентные преимущества в качестве клиентского сервиса (хорошо понимая потребности клиентов и связанные с этим риски). Думаю, что-то похожее мы увидим и на нашем рынке.

Варианты сотрудничества тоже есть. Небольшому банку держать полную продуктовую линейку слишком накладно. И тут на помощь могут прийти крупные банки, предоставляя недостающие сервисы либо на основе публичных партнёрств и продаж по рекомендации, либо на основе white label (когда крупный банк предоставляет сервис конечному клиенту, но брендируется этот сервис именем банка, имеющего клиентские отношения).

Слухи «о смерти» банковских отделений — как ключевого **канала продаж** и обслуживания клиентов — сильно **преувеличены**. **Будущее** — за многоканальностью, когда каждый **канал выполняет** свою роль

RAEX

X Юбилейный форум

Организатор: RAEX Эксперт РА Рейтинговое агентство — International Group of Rating Agencies

Стратегический партнер: Ингосстрах Ingosstrakh

Генеральный партнер: МАКС Страховая группа

Партнер: Согласие Страховая компания

Информационный правовой партнер: КонсультантПлюс надежная правовая поддержка

БУДУЩЕЕ СТРАХОВОГО РЫНКА

23 ноября 2016 г., Москва

Обсуждаемые темы:

- Возможен ли коллапс страхового рынка?
- Государство на рынке перестрахования.
- ОСАГО – яблоко раздора?
- Банкострахование: в поиске новых драйверов.
- Технологии сокращения издержек при урегулировании убытков.

Аналитической базой форума станет исследование, включающее сценарии развития российского рынка страхования и точки роста рентабельности страхового бизнеса.

www.raexpert.ru

На правах рекламы

Руководитель проекта – Юлия Барыбина
Тел.: (495) 225-34-44 (доб. 1651), baribina@raexpert.ru

По вопросам партнерства – Мариам Яндиева
Тел.: (495) 225-34-44 (доб. 1896), yandieva@raexpert.ru

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ БАНК БОЛЕЕ ЖИЗНЕСПОСОБЕН

1 На наш взгляд, в настоящее время более жизнеспособным является универсальный банк, поскольку в условиях непростой экономической ситуации в стране, падения реальных доходов населения, повышения уровня требований надзорных органов универсальному банку легче адаптироваться к современным реалиям, оперативно реагируя на те или иные факторы, переходя к более интенсивному развитию одних направлений либо сворачивая менее эффективные в текущий момент времени. Розничному банку (и тем более специализированному) это сделать гораздо труднее, а порой и невозможно, в силу отсутствия наработанного опыта, квалифицированных кадров на востребованных направлениях и т.п.

2 Эта модель опасна, если оценивать кредитные риски для своих клиентов (особенно для аффилированных лиц) сквозь розовые очки отношения к «своим», а не использовать стандартные, проверенные временем подходы к любым клиентам, оценивая те или иные проекты через реальность их воплощения, а не как помощь дружественной организации (в дальнейшем, возможно, и безвозмездную, и безвозвратную). С этим интенсивно борется Банк России, заставляя досоздавать резервы по подобным кредитам.

Что касается использования в качестве пассивов частных вкладов, то по классике, помимо собственных средств, это наиболее «длинные» средства (хотя и самые дорогие), и, естественно, они служат базой для корпоративных кредитов (одновременно — и для самых дорогих активов). Хотя, конечно, интереснее получить гораздо бóльшую маржу, имея значительные «бесплатные» остатки на счетах юридических лиц, 60–70% из которых устойчивый банк может рассматривать как «длинные» ресурсы.

3 Не такой уж он и яркий, этот тренд. Мы считаем, что и открытие отделений в многолюдных местах, и развитие онлайн-банкинга (в частности, онлайн-трейдинга и системы «Клиент–Банк») вполне могут существовать под одной крышей, что и стараемся реализовывать.

Александр ФАТКИН
Заместитель председателя правления
МБО «ОРГБАНК» (ООО)

Например, в прошлом году мы открыли два новых отделения, которые спустя несколько месяцев вышли на самоокупаемость, одновременно мы расширяем наши услуги по онлайн-банкингу. На наш взгляд, живое общение с высококвалифицированным специалистом, реально представляющим клиенту весь спектр услуг банка, необходимо, по крайней мере — на начальных этапах обслуживания клиента в банке. Дальнейшее же качество обслуживания — да, во многом зависит от степени и качества автоматизации предоставляемых банком услуг.

4 На каждом этапе развития в той или иной сфере деятельности, в том числе банковской, есть свой «удачный промысел», своя успешная модель развития. Например, в середине 1990-х (напомню — это были времена «Чары», МММ и других сомнительных финансовых пирамид) наш банк интенсивно занимался приёмом

вкладов у населения и расширял сеть своих отделений. В Оргбанк выстраивались очереди с ночи, а по числу отделений по Москве мы занимали 2 место после Сбербанка. Пирамиды в итоге сгинули, другие банки постепенно потянулись на рынок частных вкладов, а Оргбанк, размещая средств в МБК и ГКО, уже сумел существенно нарастить капитал.

Трудно сказать, что сейчас может обеспечить возможность существенного скачка в развитии, как говорится, «знал бы прикуп…». Не думаю, что подобной успешной моделью в нынешней непростой экономическая ситуации в стране станет кредитование малых и средних предприятий. Риски очень велики, когда условия развития бизнеса в стране более благоприятны для монополий и крупных игроков.

5 Подобный опыт за 26 лет существования банка у нас, конечно же, был. Когда-то мы продавали страховые полисы ОСАГО страховой компании «Спасские ворота». В настоящий момент предлагаем продукты в рамках программы инвестиционного страхования жизни компании «РОСГОССТРАХ ЖИЗНЬ». Любопытно, что не так давно на нас вышли несколько страховых компаний с предложением реализации их продуктов, в том числе коробочных. Думаю, что в ближайшее время какие-то из них мы представим нашим клиентам.

Дмитрий ФЕДЕНКОВ
Начальник аналитического управления Нордеа Банка

НЕБОЛЬШОЙ — НЕ ЗНАЧИТ ПЛОХОЙ

1 Классический подход нам говорит, что чем более диверсифицирован бизнес — тем он устойчивее, но это при условии, если каждому из направлений деятельности уделяется должное внимание. В банковском бизнесе «монолайнеры» могут прекрасно существовать и процветать при наличии адаптивной системы ведения бизнеса и современной системы риск-менеджмента.

2 Кредитовать понятных банку клиентов является базовым принципом кредитного процесса. Без понимания вероятности возврата выданных клиенту средств очень легко допустить убытки. А вот с привлечением средств частных лиц — как раз, полагаю, не так всё гладко. В первую очередь, с точки зрения реализации риска ликвидности — вероятности спонтанного «набега» вкладчиков, и с точки зрения процентного риска.

3 Если мы говорим о себестоимости оказания банковских услуг, удалённые каналы обслуживания на порядок более эффективны для банка. А так как вопрос эффективности в текущих условиях отсутствия взрывного роста кредитования выходит на первый план — для её повышения все средства хороши.

6 В идеале — воспользовавшись банковскими услугами, клиент не осознаёт, насколько они автоматизированы, если они полностью отвечают его индивидуальным потребностям. Он считает их удобными для себя персонально, и не возникает вопроса: коробочный ли это продукт или «сшитый на заказ».

При этом банки могут сегментировать клиентскую базу, и в зависимости от дохода на каждого клиента оказывать ему индивидуальное обслуживание или, напротив, стараться переключить на полностью автоматизированный сервис. И что самое интересное, у банка в выборе подхода может не быть прямой корреляции с масштабами операций клиента.

7 Хочется повторить тезис: «небольшой — не значит плохой», и — что доказала практика — принцип too big to fail работает не всегда. Поэтому, если довольны все: и клиенты, использующие сервисы банка и доверяющие ему свои средства или привлекающие в нём кредиты, и регулятор, — что мешает этой кредитной организации благополучно работать? Не склонен думать, что у крупных игроков есть намеренное желание вытеснять с рынка более мелких, хотя, конечно, ресурсов для возможной конкурентной борьбы у них больше.

6 На мой взгляд, это две не взаимоисключающие вещи, а, наоборот, взаимодополняющие! Если клиенту нужна услуга, которую он понимает, и не нужно сопровождение опытного менеджера, то хорошая автоматизация позволяет получить её качественно, быстро, доступно и понятно. При необходимости же участия менеджера, когда клиент либо выберет направление инвестиций, либо поймёт, что именно ему надо, максимальная автоматизация обеспечит быстрое предоставление услуги, сократив до минимума время клиента.

7 Остаётся, несмотря на увеличение объёма отчётности, повышение требований к организации тех или иных внутренних контрольных функций, что ведёт к увеличению доли «прибыли не приносящих» сотрудников в банках. Основное преимущество небольших банков — возможность реализации полноценного индивидуального подхода при предоставлении клиенту банковских услуг. Помимо этого, зачастую персонал в небольшом банке обладает более широким кругозором и, соответственно, квалификацией, работая не на узком участке мощного конвейера в крупном банке, а совмещая несколько функций, иной раз и не совсем смежных. В конечном счёте мы имеем более подготовленный к качественному обслуживанию клиентов и собственному развитию персонал.

Хотя здесь можно и возразить: крупные банки имеют существенно бóльшие возможности для обучения сотрудников и повышения их квалификации. В данный момент развития банковской системы страны определяющим в конкуренции крупных и небольших банков является переток клиентов в крупные банки, а точнее — госбанки. Отзыв лицензий у банков, о котором люди постоянно слышат, приводит к тому, что клиенту уже в данный период важнее не качество обслуживания и расчётов, а сохранность средств. Ведь он в отличие от регулятора не в состоянии оценить тот или иной банк и справедливо считает вероятность отзыва лицензий у госбанков существенно более низкой и переходит на обслуживание к ним. Клиентов, не уверенных в своём банке, можно понять, этот период очищения банковской системы нужно просто принять как данность — и пережить.

УЖЕ НЕ ТРЕНД, А РЕАЛЬНОСТЬ

Екатерина МАЛАНДИЙ
Начальник департамента развития бизнеса и продаж МБ Банка УРАЛСИБ

3 Переход в онлайн-банкинг — уже не просто тренд, а реальность: использование дистанционных каналов становится для бизнесменов commodity. Так, в нашем банке более 90% клиентов — юридических лиц пользуется системой «Клиент–Банк». Похожая ситуация во всех банках, которые обслуживают большое количество предпринимателей.

Следующий этап «дистанционализации» бизнеса — удалённо, без посещения офиса, не только проводить или подтверждать платежи и просматривать операции по счёту, но и регистрировать юридических лдиц и индивидуальных предпринимателей, открывать расчётный счёт, получать сопутствующие банковские и небанковские услуги.

Банки-лидеры в сегменте малого бизнеса стремятся обеспечить предпринимателей полным комплектом дистанционных сервисов. В УРАЛСИБе, например, клиенты — юридические лица уже могут зарезервировать расчётный счёт онлайн, получить дистанционные юридические консультации, подключить услугу проверки контрагентов в системе «Клиент–Банк» и многое другое. В начале следующего года будет запущена дистанционная регистрация юридических лиц, удалённое открытие расчётного счёта, онлайн-школа для предпринимателей.

6 Автоматизация бизнес-процессов в банке осуществляется именно для того, чтобы освободить время персонала, прежде всего операционистов, чтобы стал возможен индивидуальный подход. В рамках автоматизации сотрудники фронт-офиса перестают заниматься рутинными операциями и сосредотачиваются на общении с клиентами, пришедшими в банк.

Если говорить о внедрении технологий в области коммуникаций с клиентами, то это также создаёт дополнительные возможности для индивидуального подхода. Например, единый чат во всех каналах позволяет банку не только оперативно отвечать на любой вопрос клиента, но и сохранять информацию об общении, пополняя таким образом базу данных CRM, и делать клиентам индивидуальные предложения, соответствующие их потребностям.

Дмитрий СМИРНОВ
Руководитель
центра стратегической
координации Росбанка

СТАНДАРТНЫЕ СХЕМЫ ТРЕБУЮТ НАСТРОЙКИ

1 Нам представляется, что модель универсального банка жизнеспособна с точки зрения большей диверсификации бизнеса, а также возможности перебалансировки доли на падающем рынке и большего упора на растущие сегменты в периоды спада экономики или изменений в трендах развития секторов.

2 Трендом текущего кризиса было как раз сокращение кредитования в розничном сегменте, и вследствие этого депозиты физических лиц часто были средством финансирования корпоративных кредитов. Недостаток этой схемы в том, что многие частные банки могут использовать её для фондирования проектов своих акционеров и тем самым увеличивать концентрацию рисков в банковской системе. Данные действия должны более пристально контролироваться Центральным банком, который отслеживает нормативы кредитования связанных сторон.

3 Так или иначе этот тренд касается всей отрасли, но разные банки по-разному используют эту тенденцию. Некоторые переходят полностью в онлайн, иные делают онлайн-банк в большей степени в качестве дополнительного продукта для удержания своей клиентской базы и удешевления обслуживания. В целом же традиционные офисы в ближайшие годы ещё останутся основным каналом обслуживания клиентов.

4 Действительно, тема малого и среднего бизнеса сейчас вызывает повышенный интерес у игроков на рынке, но какой-то принципиально новой модели ещё не нащупали. Повторение схемы, о которой упоминается в вопросе, возможно только в случае, если появится игрок, который сможет предложить новый подход в оценке кредитоспособности предприятий МСБ. Простым же принятием на баланс больших рисков не удастся построить устойчивую модель. В период кризиса мы видим, что скоринг оказался очень опасным инструментом — если смотреть в течение цикла, а работа по стандартной корпоративной схеме требует очень правильной настройки по эффективности и рискам.

5 Продажам небанковских услуг на рынке в целом способствует довольно высокая лояльность клиентов к банкам как к надёжным партнёрам. Вкупе с широкой сетью банковских офисов это позволяет осваивать новые направления для партнёрства в самых разных сферах: от юридических услуг до кардшаринга.

Наш банк фокусируется на своём основном бизнесе, в части дополнительных услуг мы специализируемся на продаже традиционного для нас страхования.

6 Современные информационные системы строятся на возможности быстрой адаптации под нужды клиента и при правильно выстроенных операционных процессах не должны мешать выстраиванию индивидуальных условий для клиента.

Но в реальности банки ещё не до конца реализовали этот потенциал — и зачастую ограничены своими же техническими процессами и регламентами. Пожалуй, исключением пока являются только операции для крупных корпоративных клиентов, которые изначально ориентированы на индивидуальный подход и условия обслуживания.

7 Банки в кризис стараются экономить на масштабе и при возможности — покупать относительно дёшево активы конкурентов, увеличивая тем самым неорганически долю на рынке. Для мелких игроков остаётся всё меньше возможностей заработать, и они должны очень чётко понимать свою нишу и быть ближе к клиенту за счёт своего размера, гибкости и индивидуального подхода. Эта бизнес-модель подходит в частности для сектора малого и среднего бизнеса, что нередко и реализуется в небольших региональных банках.

ВАРИМ КАШУ ИЗ ТОПОРА

1 Нет причин априори ставить рамки банковскому бизнесу. Поэтому, если банк имеет технологии и ресурсы для работы в разных сегментах рынка, то это — и дополнительные возможности, и диверсификация рисков.

2 Конечно, на поверхности лежит риск ликвидности, так как вклады могут быть в любой момент изъяты вкладчиками, а кредитные проекты имеют определённый срок. Но ещё важны кредитные и процентные риски. А именно: если корректно учесть стоимость привлечения и размещения, а также плату за риск (вследствие невозврата части кредитных средств, вследствие необходимости поддерживать ликвидность), то окажется, что описанной бизнес-модели вовсе не существует, — чистая маржа будет отрицательной. С такой моделью можно прожить только очень непродолжительное время, до момента реализации рисков.

Кредитуя компании, следует развивать корпоративный бизнес по всем направлениям, что позволит формировать пассивы юридических лиц и получать комиссионные доходы. Частный бизнес также нельзя ограничивать исключительно приёмом вкладов. Добавив сюда управление активами и пассивами, в том числе работу на межбанковском и финансовых рынках, получим уже бизнес-модель, имеющую право на существование.

Правда, тем самым мы сварили кашу из топора (которым являлась описанная вами бизнес-модель).

3 Онлайн-банкинг на современном рынке очень важен и не является вариантом для избранных. Большинство корпоративных клиентов расчётные услуги получает дистанционно. А для кассового обслуживания, кредитов и депозитов не нужно сети отделений: достаточно физического присутствия банка в городе или регионе. Однако говорить, что отделения не нужны, я бы тоже не стал, просто каждое конкретное отделение должно функционировать, если оно окупается. Исходя из этого, определяются масштабы отделения и специализация: где-то — ипотечный офис, где-то — операционная касса, а где-то — универсальный офис.

Для физических лиц роль отделений выше, однако мобильный и интернет-банкинг также нельзя сбрасывать со счетов.

Юрий МАНУЛИС
Руководитель службы кредитования, старший вице-президент БФА Банка (Санкт-Петербург)

Поэтому оба направления — и онлайн, и физический банкинг — будут развиваться, хотя доля онлайн, конечно, постепенно будет увеличиваться. Однако глобального отказа от отделений в обозримой перспективе не произойдёт.

4 В сфере МСБ несколько лет назад было увлечение «кредитными фабриками», но, как и в случае с «Русским стандартом», свою пагубную роль сыграла недооценка рисков. И если «Русский стандарт» изначально планировал покрывать потери за счёт высоких ставок, то для МСБ подобная методика неприменима.

Нефтяная рента, «размазываясь» по населению страны, даёт достаточно широкому кругу граждан возможность оплачивать высокую кредитную ставку. Эффективного высокоприбыльного бизнеса, а в особенности малого и среднего, в стране очень мало, и высокую ставку платить некому. Поэтому во всех сегментах кредитования сейчас важно управление рисками. Но, например, в том же сегменте МСБ для сокращения операционных издержек активно применяются розничные технологии так называемых коробочных (стандартизированных в части набора услуг и механизмов минимизации риска) продуктов.

6 Это не просто возможно, а необходимо на современном рынке. Все типовые финансовые услуги клиент должен получать через технологические ресурсы банка. Это позволяет и издержки сокращать, и удовлетворённость клиентов повышать. Но для перевода клиента на высокотехнологичный банкинг зачастую требуется индивидуальный подход. Плюс к этому индивидуальный подход требуется для сложно структурированных продуктов, таких как кредитование, которое надо эффективно встраивать в бизнес клиента, или инвестиционный банкинг.

7 Сейчас происходит концентрация реального бизнеса вокруг государства. Та же тенденция — и в банковском секторе. Однако в России велика нехватка квалифицированного персонала. Крупнейшие госбанки закупили современные технологии, с помощью консультантов отстроили красивые модели бизнеса, но проблема персонала у них так и не решена. Поэтому клиенты, для которых стоимость не является решающей, продолжают пользоваться услугами надёжных, но не крупных банков, где они получат более внимательное (не в смысле лишнего «здравствуйте», а в смысле более детального погружения в финансовые вопросы клиента), более тесное и более прозрачное (например, в части принятия кредитных решений) обслуживание.

И онлайн, и физический **банкинг** будут **развиваться**, хотя доля онлайн постепенно будет увеличиваться. Однако **глобального отказа** от отделений не произойдёт

Пути для сотрудничества крупных и мелких банков всегда были и остаются: это и корреспондентские отношения, и сотрудничество в части бизнеса банковских карт, и ряд других направлений.