

«Банки должны стремиться не к активному росту, а к эффективности»

Председатель правления ПАО «БАНК УРАЛСИБ» Константин Бобров рассказал о том, как менялся банковский бизнес в 2020 году

— С какими вызовами столкнулись российские банки в месяцы пандемии? Что было самым сложным?

— Вызовы, с которыми сталкивался банковский сектор в период коронакризиса, постоянно менялись и требовали гибкого подхода к их оценке и решению. Поэтому и для банков способность так же быстро меняться, готовность за короткое время придти в новое целевое состояние была одним из «навыков первой необходимости» в этот период.

Ключевые задачи марта, которые пришлось решать в первые недели введения режима ограничений: перевод значительной доли сотрудников на удаленный режим работы, обеспечение операционной непрерывности деятельности и стабильной работы всех сервисов, совершенствование системы управления рисками и реализация мер безопасности для защиты здоровья клиентов и сотрудников. Основные изменения были осуществлены буквально за две недели — к концу марта банк уже был готов работать в новых условиях. С этой задачей мы справились успешно и не допустили никаких сбоев.

Также нам пришлось в ускоренном порядке внедрять новые подходы к работе с клиентами, прежде всего полностью удаленные решения по продаже банковских продуктов. От этого зависело то, насколько полноценно банк сможет взаимодействовать с клиентами в период ограничений.

В апреле государство внедрило ряд регуляторных новаций и инструментов поддержки. Основным из них стали кредитные каникулы в рамках 106-ФЗ. Мы, в свою очередь, также разработали и запустили целый комплекс мер поддержки, наиболее востребованными из которых стали собственные программы реструктуризации для розничных клиентов и бизнеса.

Очень важна была в этот период информационная поддержка клиентов. С введением режима ограничений количество обращений в колл-центр банка за короткий срок выросло вдвое. Основная тематика обращений связана с кредитными каникулами, изменениями в графике платежей, уточнениями по режиму работы банка и т.д. Для того чтобы оказывать информационную поддержку в должном объеме, мы оперативно перестроили работу колл-центра: подразделение стало работать в режиме 24/7, а большая часть его сотрудников была переориентирована с продаж на консультации действующих клиентов.

В мае-июне ситуация начала стабилизироваться, и банки начали разработку и запуск новых продуктов и услуг, которые отвечали бы изменившимся предпочтениям клиентов.

— Насколько готова оказалась банковская отрасль к коронакризису, какие потери понесли банки?

— Существенно более готова, чем в 2008 и 2014 годах. Сегодня банковская система в целом обладает гораздо большим запасом капитала и ликвидности, чем ранее. А это два основных ресурса банка, их размер имеет определяющее значение для его стабильной работы, особенно в непредсказуемое время. Также кризисы прошлых лет научили банки более осторожному отношению к риску, отучили от «ковбойства». Поэтому период пандемии банковский сектор прошел без особых потерь.

— Будет ли «Уралсиб» менять свою стратегию присутствия на рынке?

— Стратегию мы не меняем по ряду причин. Прежде всего потому, что в ее основе лежит кон-



трикличная модель, которая более стабильна. Она предполагает, что в некризисные годы мы не стремимся к активному наращиванию кредитных портфелей. Это позволяет нам гораздо меньше сворачивать бизнес в ситуации, когда наступает стресс. Благодаря этому мы продолжаем существенную экономическую деятельность, не прекращая ни одного из направлений.

Адекватность такого подхода подтверждают и оценки международных экспертов. Так, в октябре рейтинговое агентство Moody's подтвердило нам текущий рейтинг с «Позитивным» прогнозом, отметив, что это рейтинговое действие отражает высокий уровень капитала и ликвидности банка, его устойчивую операционную выручку. Это как раз наглядно демонстрирует наше состояние при преодолении стрессовой ситуации на протяжении предыдущих 5-6 месяцев.

Тем не менее мы готовы пересмотреть стратегию, если появятся существенные основания для этого. Изменение стратегии — это действие, которое совершается на понятном ландшафте, а пока, что называется, «еще дым не рассеялся», и каким это ландшафт будет, пока не ясно до конца. Все изменения, которые были, реактивные, тактические. Для стратегических перемен должно пройти больше времени — когда будут понятны новые предпочтения клиентов, новые перспективные сегменты, которые можно обозначить в качестве стратегического приоритета.

— Как «чувствуют» себя традиционные направления кредитования в рознице и в бизнес-сегменте? Какие из них уже восстановились после стресса, а какие еще нет?

— Сегодня лучше других себя чувствует обеспеченное кредитование, прежде всего ипотека и автокредиты. В этих сегментах спрос практически восстановился уже в июне-июле, и сейчас объемы находятся на новых максимумах. Особенно это касается ипотеки, растущей при поддержке госпрограмм, по которым в последние месяцы банк выдает порядка 50% от общих выданных по продукту. Потребительское кредитование показывает более сдержанную динамику, поскольку находится под давлением снижения доходов населения.

Если говорить о корпоративном секторе, то здесь практически восстановилось оборот-

ное кредитование. Но о восстановлении инвестиционного кредитования говорить пока рано, финансовые службы компаний делают определенные выводы из происходящего и достаточно осторожны в своей инвестиционной активности.

— Вы упомянули о том, что пандемия серьезно поменяла как предпочтения клиентов в части продуктов и услуг, так и линейку банковских предложений. Можете об этом рассказать подробнее?

— Да, безусловно, режим ограничений значительно изменил запросы и предпочтения клиентов. Увеличился интерес к онлайн-услугам, доставке, новым продуктовым сегментам.

Например, в период пандемии вырос запрос на страхование жизни и здоровья, поэтому на рынке появились новые коробочные решения по страховым продуктам. Снижение доходности по депозитам увеличило спрос на инвестиционные продукты, услуги управляющих компаний, брокерские счета. В сегменте малого бизнеса мы отмечаем рост спроса на гарантии, в том числе в онлайн-формате, а также интерес к любым дистанционным сервисам. Соответственно, банки отвечают на эти изменения разработкой новых предложений.

Мы в мае провели анализ потребностей клиентов и на его основе разработали и выпустили карту «Прибыль». Она объединила в себе наиболее востребованные возможности: повышенный процент на остаток и кэшбэк за покупки. При этом ее можно заказать онлайн и получить на дом с курьером. Сегодня это один из наиболее популярных карточных продуктов банка.

Еще один пример — сервис электронной регистрации ипотечных сделок, который также был запущен в период ограничений. Благодаря этому банк сегодня предоставляет возможность зарегистрировать сделку электронно по всей стране, для наших клиентов и партнеров услуга бесплатна.

— Как будет развиваться банковский рынок в ближайшей перспективе? Будет ли серьезно

меняться формат взаимодействия с клиентами, останется ли интерес к «офисному» варианту банковского обслуживания?

— Да, без сомнений, онлайн будет укреплять свои позиции в самых разных сферах нашей жизни. Так, удаленный формат работы уже стал привычным для нас. Сегодня на «удаленке» находится примерно половина сотрудников центрального офиса, и порядка 20%, скорее всего, останется в этом режиме при нормализации ситуации. Возможно, это будет не «абсолютная удаленка», а комбинированные форматы или скользящие графики. Дистанционный формат сегодня используется не только в работе, но и в командообразовании. Так, вместо традиционной осенней Спартакиады в сентябре мы провели общепанковскую Киберспартакиаду, в рамках которой сотрудники из всех регионов присутствия соревновались в наиболее популярных дисциплинах киберспорта. И этот формат, скорее всего, тоже станет для нас традиционным.

Клиенты, в свою очередь, протестировали онлайн-сервисы и тоже оценили преимущества такого взаимодействия. Поэтому онлайн в банковском обслуживании и дальше будет расширяться по различным направлениям.

При этом онлайн и офлайн будут дополнять друг друга: онлайн будет использоваться для простых сделок и стандартных операций, а офисы останутся для более сложных сделок, которые требуют от клиентов размышления, получения консультации специалиста, выбора альтернативы. И в ближайшей перспективе банки будут активно искать наиболее оптимальную комбинацию онлайн и офлайн.

— Можно ли ожидать, что банковский бизнес в ближайшее время покажет значительный рост?

— Стремиться к значительному росту в сложившихся реалиях, наверное, не совсем то, что нужно. В первую очередь бизнес должен рассчитывать на свою эффективность, и именно ее достижение должно являться первоочередной задачей. Ему нужно искать новые ниши и возможности и, если есть такая необходимость, отказываться от направлений, которые перестают быть прибыльными, либо несут сверхриски.

