

→ емщиков как в розничном, так и корпоративном сегменте, следовательно, в цене кредитов увеличивается вклад стоимости риска. В результате наблюдается устойчивая тенденция к росту ставок. Могут ли влиять на ставки регуляторные органы и насколько такое вмешательство является обоснованным?

Банк России на регулярной основе осуществляет мониторинг ставок размещения и привлечения в банковском секторе, однако данный инструмент в значительной степени является индикатором отрасли. Обязательные регуляторные ограничения, налагаемые непосредственно на ставки, на сегодня отсутствуют. Нерыночные ставки привлекают внимание и в отдельных случаях даже предполагают специальное раскрытие в аудитуемой отчетности кредитных организаций по МСФО. Тем не менее Банк России имеет возможность опосредованного влияния на цены банковских продуктов с помощью ключевой ставки, инструментов предоставления ликвидности, а также посредством установления требований к достаточности капитала и его расчету и регулируя оценку кредитных рисков с помощью инструмента резервирования. «По нашим прогнозам, тенденция (к повышению ставок. — „b“) может сохраниться вплоть до второго квартала 2015 года. Это связано с нынешней экономической ситуацией, которая сложилась в России и мире, а также с довольно высокой стоимостью фондирования на банковском рынке», — говорит Татьяна Ушкова.

«Банки действуют в соответствии со сложившимися обстоятельствами, которые в значительной степени вызваны внешнеполитической ситуацией. Ряд банков, в том числе банки с госучастием, оказался в санкционных списках и потерял доступ к относительно дешевым длинным деньгам с внешних рынков капитала», — констатирует Гарегин Тосунян. Данная ситуация влияет на стоимость ресурсов для банков, а значит, кредитные организации вынуждены пересматривать проценты по кредитам в сторону повышения и привлекать средства на внутреннем рынке за более высокую цену, поясняет эксперт.

Снижение маржинальности банковского бизнеса, обусловленное дорогим привлечением и ростом кредитных рисков, является хорошим стимулом к внедрению комплексных систем ценообразования. С одной стороны, понимание структуры себестоимости продуктов повышает прозрачность цены для бизнеса и позволяет управлять ею на уровне отдельно взятых компонентов. Себестоимость является хорошим критерием принятия решений: если сделка находится ниже уровня безубыточности, то должны быть веские причины для ее проведения. Такой инструмент особенно важен в условиях экономического спада, когда правило «большой значит хороший» перестает работать и на рынке наблюдаются дефолты даже среди крупнейших компаний.

В этом контексте управление кредитным риском становится ключевой компетенцией банков: чем точнее оценка кредитного риска, тем более «справедливое» предложение цен получают клиенты. При плоской шкале процентных ставок, не учитывающей качество заемщиков, клиентские менеджеры внутри банка получают неявный стимул выдавать деньги «плохим» клиентам. Это связано с тем, что «хорошие» клиенты, во-первых, относятся к лакомому сегменту, за который активно конкурируют крупнейшие кредиторы (в том числе банки), а во-вторых, в большинстве своем являются достаточно крупными компаниями и могут ориентироваться на ставки рынков капитала. Поэтому продать им кредит по ставке, отличающейся от цен для прочих заемщиков на 0,5–1,5%, значительно сложнее, чем сделать очередную выдачу клиенту более низкого кредитного качества. В этом смысле плоская шкала процентных ставок опасна для банка тем, что она неизбежно приводит к ухудшению кредитного качества активов и снижению их доходности

ГОВОРИТЬ ПРО НЕОПРАВДАННО ВЫСОКИЙ ПРОЦЕНТ В РОССИИ ПО СРАВНЕНИЮ С ДРУГИМИ СТРАНАМИ НЕ ВПОЛНЕ КОРРЕКТНО, ТАК КАК ЗА ГРАНИЦЕЙ СТАВКИ НА РЫНКАХ КАПИТАЛА И ДЕПОЗИТНЫЕ СТАВКИ, ФОРМИРУЮЩИЕ СТОИМОСТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДЛЯ БАНКОВ, СУЩЕСТВЕННО НИЖЕ



ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА



K-PHOTOS / ALAMY TASC

(«хорошие» клиенты не хотят платить за «плохих» и уходят, доля «плохих» клиентов в портфеле растет, при этом доходность потребляемых ими услуг не покрывает принимаемые риски). Аналогичная ситуация может возникнуть в случае внедрения недостаточно качественной модели риск-ориентированного ценообразования: неточное моделирование рисков клиентов в долгосрочной перспективе приведет к потере клиентов и убыткам.

Напротив, при грамотном использовании ценообразование позволяет улучшить планирование отношений с клиентами. В частности, банки могут рассчитать доходность клиента с учетом рисков, сравнить его с другими клиентами, имеющими схожий профиль деятельности, выявить направления дополнительных продаж. Понимание «размера кошелька» клиента и его потенциала позволяет вовремя отказаться от клиента либо, наоборот, активизировать работу и сформировать индивидуальные пакетные предложения услуг, учитывающие специфику потребностей клиента.

МАРЖИНАЛЬНОСТЬ НУЛЯ В банковском бизнесе развитых стран нередко можно наблюдать ситуацию, при которой кредитный портфель крупных корпоративных клиентов демонстрирует рентабельность, близкую к нулю, а кредитование малого и среднего предпринимательства и розничный портфель имеют высокую маржи-

нальность. Это связано с тем, что основной доход в работе с крупными клиентами приносят комиссионные продукты, продаваемые в дополнение к кредитным. При работе с такими клиентами банки используют кредиты как якорный продукт, поэтому в их цену не закладывается высокая маржа сверх стоимости фондирования и рисков и они не приносят значительной прибыли. При этом понятно, что кредитные продукты во всех клиентских сегментах должны быть по крайней мере неубыточными.

Свои коррективы в цену продуктов вносят и интересы (а также возможности) потенциальных заемщиков. Баланс находится где-то между оценкой риска и общего потенциала клиента для банка и готовностью клиента платить. Если клиент является (потенциально будет являться) потребителем широкого спектра услуг в банке и/или попадает в целевой сегмент, который банк считает для себя стратегически важным, то он может торговаться за скидку. При этом даже потребители монопродуктов могут иногда получать льготы в обмен на будущее развитие сотрудничества. Здесь уместна параллель с накопительной системой скидок в рознице: чем дольше клиент демонстрирует лояльность и чем больше продуктов он покупает, тем более выгодное и заточенное лично под него предложение может получить. В то же время следует помнить, что ни один ритейлер (как и банк) не сможет длительное время работать себе в убыток: если общий финансовый ре-

«ХОРОШИЕ ЗАЕМЩИКИ ПЛАТЯТ ЗА ПЛОХИХ»

МАКСИМ ЕРМИЛОВ, партнер и управляющий директор The Boston Consulting Group, убежден, что сравнивать российские и зарубежные ставки в нынешних условиях некорректно.



Базовые принципы формирования минимальных процентных ставок в России и за рубежом одни и те же: ставка складывается из стоимости фондирования, риска, капитала и операционных затрат. Дальше разница в умении, желании и возможности отдельных банков считать каждую составляющую отдельно и системно применять их в ценообразовании. Усовершенствование механизмов расчетов этих составляющих, в особенности стоимости риска и капитала, — непрекращающийся процесс. Это во многом суть банковского бизнеса и основной фундаментальный источник конкурентного преимущества. Здесь очень важны объем и время накопления данных. Учитывая относительную молодость российского банковского сектора, нам есть куда расти. В то же время вопросы распределения операционных затрат и фондирования (трансфертного ценообразования) несколько более технические и у многих решены неоптимально в силу человеческих и организационных факторов. На этом некоторые банки теряют большие деньги.

Однако кроме базовых принципов важно, чтобы ценообразование отвечало рыночной ситуации и позволяло банку быть успешным у клиентов. В целом мы видим трансформацию российского банковского рынка (как розничного, так и корпоративного) из рынка продуктов в рынок отношений. Пока рынок продуктовый, банку важно правильно запрашивать каждую отдельную сделку, чтобы по каждому продукту, по каждой сделке выйти в прибыль. Для этого очень важен risk-based pricing (подход к ценообразованию, предполагающий включение в цену продуктов стоимости риска и капитала. — „b“). Логика отношений подразумевает ценообразование по клиенту в целом: банк должен потратиться на привлечение клиента, возможно, потерять деньги на первой сделке или на каких-то отдельных продуктах, а затем отбить инвестиции, продавая клиенту более маржинальные продукты на протяжении всего срока отношений. Продуктовая логика — краткосрочная, в чем-то ростовщическая, и банки научились с ней жить, хотя и в рамках этой логики многим российским банкам есть куда расти (в части качества оценки себестоимости продуктов). Логика отношений сродни стратегическому планированию: она носит средне- или долгосрочный характер и ориентирована на удовлетворенность клиентов. По сравнению с мировыми лидерами понимают ее у нас мало, а эффективно применяют вообще единицы.

Скорее можно говорить о логике отдельных рынков и продвинутости отдельных игроков. Тенденция последних шести-восьми лет состоит в том, что банки

развивающихся стран, таких как Турция, Бразилия и т. д., сделали гигантский скачок и обогнали в своем развитии, в том числе в методах ценообразования, как западных европейцев, так и американцев.

В целом сравнивать российские и зарубежные ставки в нынешних условиях некорректно. Наш экономический и кредитный циклы живут своей логикой, поэтому наши ставки отражают российские риски, стоимость капитала и фондирования в России, а не за рубежом. В этом плане Россия идет своим путем. Конечно, есть нюансы разных стран, связанные с требованиями по достаточности капитала, подходами к оценке стоимости риска. Но Россия переходит на «Базель-3», и разница уменьшается. Большую проблему я вижу в том, что наши банки зачастую путают резервирование для целей отчетности с оценкой стоимости кредитного риска для целей ценообразования. В принципе при современном регулировании разница между этими двумя показателями должна постепенно стираться. Однако у нас жизнь богаче. Зачастую «оптимистичный взгляд» на резервирование ведет к занижению цен и убыткам банка. Можно сказать, что некоторые банки обманывают сами себя.

Если говорить об актуальных трендах, то у каждой страны свой тренд, и связан он с фазой экономического/кредитного цикла, структурными экономическими проблемами, действиями регулятора. В целом есть тенденция к все более гранулярному ценообразованию, то есть учету все большего количества параметров при ценообразовании. У российских банков очень большой прогресс за последние годы в применении ценообразования на основе стоимости риска (risk-based pricing), однако уровень усреднений при определении цен все еще слишком высок.

Это зачастую приводит к ситуациям, когда хорошие заемщики платят за плохих. Многие банки попадают в порочный круг: рост просрочки среди плохих заемщиков ведет к увеличению ставок для всех, хорошие заемщики меньше берут по повышенным ставкам, относительная доля «плохих» в портфеле растет, а это, в свою очередь, ведет к новому повышению ставок и т. д. — и так до тех пор, пока пузырь не лопается. Нигде это так не очевидно, как в потребительском кредитовании, где общий уровень просрочки и ставок давно превышает любой разумный уровень. Но схожие эффекты наблюдаются и в других сегментах. Вторая тенденция — подход к ценообразованию не только с учетом стоимости капитала/риска, но и с ограничениями по ликвидности и доступности фондирования. У нас это пока мало кто умеет делать системно, а не в ручном режиме. Сверх этого за рубежом банки-лидеры делают комплексную и структурированную оценку дополнительной маржи (сверх стоимости фондирования, риска и капитала), в том числе применяя алгоритмы big data.

зультат по клиенту отрицателен, то не стоит ждать от банка гибкости при определении ценовых условий.

ЛОВУШКА ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ Для клиента важно понимать, почему в разных банках ему могут предложить разные цены на сопоставимые продукты. Процентная ставка для клиентов разной платежеспособности на один и тот же продукт может различаться на 3–4%. Если же кредитное качество клиентов одинаково, то причина расхождения цен, скорее всего, кроется в следующем: либо один из банков игнорирует себестоимость продукта с учетом риска клиента и осознанно занижает цену (например, надеясь заработать на кросс-продажах других продуктов), либо клиент недостаточно внимательно читает кредитный договор и не видит скрытых расходов.

Поэтому, если предположить, что банк рассматривает ситуацию котирования кредита для одного и того же клиента (то есть два банка одинаково оценивают кредитное качество потенциального заемщика), то нужно детально посмотреть на параметры сделки: обеспечение, структура платежей, комиссии. При прочих равных обеспечение (гарантии, поручительства, залоги) будет снижать цену, а короткий кредит будет дешевле длинного. Обычно демпинг могут позволить себе только крупнейшие банки, для которых себестоимость кредита объективно ниже (в силу экономии на операционных затратах или меньшей стоимости фондирования). Типичным примером такого случая могут служить «дочки» иностранных банков, привлекающие ресурсы от иностранной «мамы» по внутригрупповым (более низким) ставкам.

Участники рынка отмечают, что с точки зрения клиента при анализе кредитной сделки следует всегда оценивать эффективную процентную ставку, то есть сколько в год стоит кредит с учетом всех комиссий и частоты платежей. Также следует обращать внимание на «бонусы» в кредитном договоре: клиент может получить низкую ставку по кредиту, но платить большую комиссию за расчетно-кассовое обслуживание или другие услуги, обязательства которых была прописана в кредитном договоре. Или, например, кредитный договор может содержать опцион банка по одностороннему пересмотру процентной ставки, что фактически означает исключение стоимости процентного риска из себестоимости кредита. ■