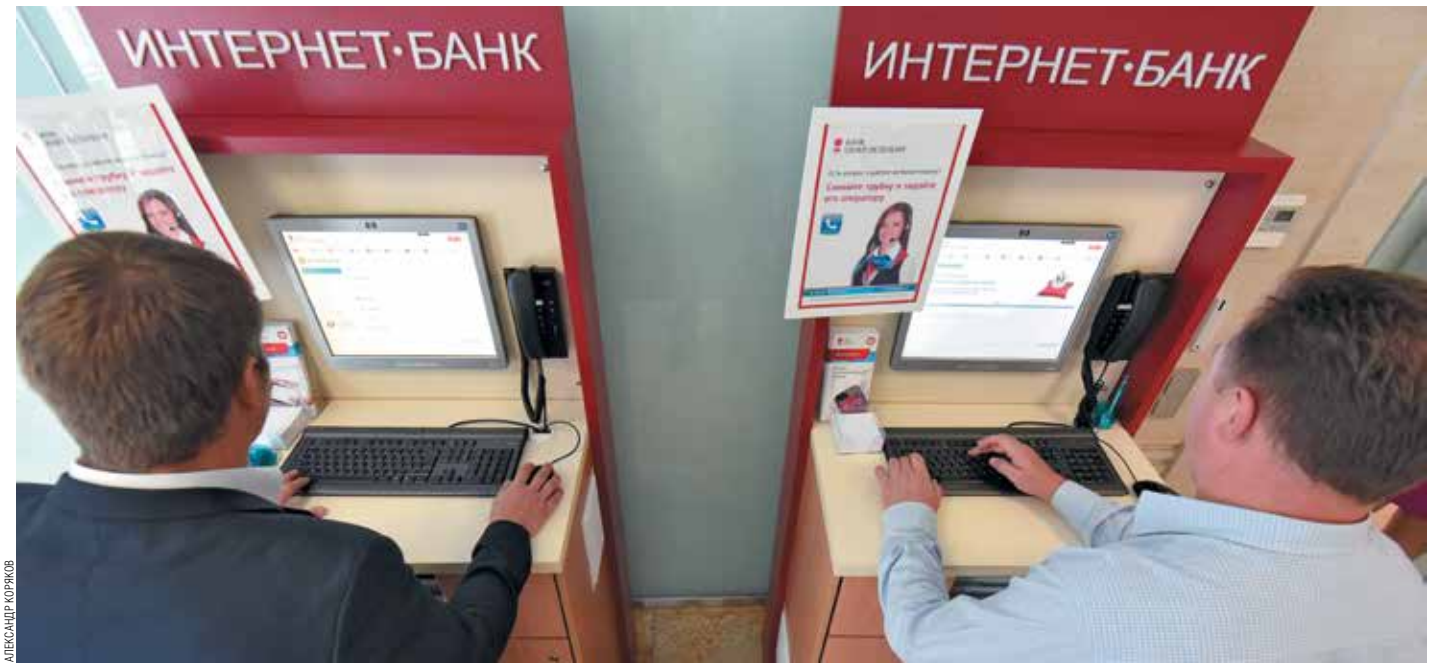
# ДЕНЕЖНЫЕ МАНЕВРЫ

**НА ФОНЕ СНИЖЕНИЯ ДОХОДНОСТИ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА, А ТАКЖЕ РОСТА УРОВНЯ РИСКОВ В СИСТЕМЕ КРЕДИТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАСПАКОВЫВАЮТ НАБОР СПАСИТЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ. ЗА ТЕМ, КАК БАНКИ ВЕДУТ БОРЬБУ ЗА ЧИСТОТУ ПОРТФЕЛЯ И ДЕЛАЮТ СТАВКИ НА ОНЛАЙН-СЕРВИСЫ, НАБЛЮДАЛА ЮЛИЯ ЧАЮН.**

Социальный дефолт и общее ухудшение платежной дисциплины ставят вопрос оптимизации издержек в финансовой сфере наиболее остро. Однако было вполне ожидаемо, что банки крайне неохотно будут делиться своими рецептами выживания. Наиболее очевидным решением, к которому приходят крупные розничные игроки, становится снижение постоянных издержек, таких, например, как содержание собственной сети и штата сотрудников.

Как рассказывает Иван Шаров, генеральный директор брокерской компании «Финансовое агентство» (специализируется на оказании услуг потребительского кредитования покупателям торговых сетей), в целевом кредитовании это имеет вид трансформации классического кредитного отдела, в котором представлены сотрудники нескольких банков, в брокерский формат — у одного сотрудника кредитного брокера в системе представлены сразу несколько банков. «Это решение позволяет банку перевести свои постоянные затраты на фонд оплаты труда в переменную комиссию в сторону брокера, привязанную к объему продаж, а сети — сделать свой отдел финансовых услуг единым окном для клиента», — рассказывает господин Шаров.

Работая непосредственно в этом формате, он уверен, что подобная мера выглядит как одна из наиболее действующих и эффективных при общих тенденциях банковского сообщества к переходу на развитие дистанционных каналов продаж и сокращение затрат на содержание собственной сети.




АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

**В БОРЬБЕ ЗА ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТА БАНКИ УСИЛИВАЮТ И РАСШИРЯЮТ ЛИНЕЙКУ ДИСТАНЦИОННЫХ СЕРВИСОВ, УПРОЩАЯ ДОСТУП К УСЛУГАМ И ЗАОДНО ОПТИМИЗИРУЯ ЗАТРАТЫ НА РАБОТУ ПЕРСОНАЛА**

**РЕВИЗИЯ ПОРТФЕЛЯ** BG опросил игроков рынка о том, какие конкретно шаги помогают им стабилизировать ситуацию.

По словам Игоря Жигунова, первого заместителя председателя правления Банка жилищного финансирования (БЖФ), в фирме объем ипотечных кредитных сделок на покупку жилья, а также под залог недвижимости на цели ремонта и благоустройства за первое полугодие 2015 года увеличился на 26% по сравнению с первым полугодием 2014 года и составил 3,8 млрд рублей. «Такие результаты были получены благодаря введению онлайн-технологий, сервисов работы с клиентами и партнерами и вовремя скорректированных отдельных блоков бизнес-модели банка. Ближе к концу года было понятно, что будет замедляться спрос на классические ипотечные кредиты — на покупку жилой недвижимости. Было принято решение сделать дополнительный акцент на развитии и продвижении другого ипотечного продукта — залоговых программ (когда можно получить кредит под залог уже имеющейся недвижимости)», — рассказывает он. При этом цели расходования средств могут быть различны — и на покупку квартиры в любой новостройке, и на ремонт и благоустройство, и на строительство загородного дома.

В условиях сокращения потребительских кредитов клиенты обратили внимание на залоговые программы кредитования. По мнению господина Жигунова, это перспективный сегмент рынка, ведь более 70% населения страны имеют жилую недвижимость в собственности, соответственно, могут использовать ее для получения денег.

В части работы с вкладами населения БЖФ предложил прежде всего варианты опциональности по вкладам (приходно-расходные опции, капитализация процентов, вклады для ипотечных заемщиков и семейные вклады), что дало приток недорогих относительно рынка депозитов.

А вот в банке «Хоум Кредит» ведут последовательную борьбу с просрочкой. Банку удалось стабилизировать ситуацию с просроченной задолженностью даже на падающем портфеле. Так, NPL (просрочка от трех месяцев по МСФО) по итогам первого полугодия 2015 года составил 15,1% на фоне 15,6% по итогам всего 2014 года и 16,8% в третьем его квартале. В банке говорят, что качество портфеля они ставят в приоритет к наращиванию бизнеса.

По словам Тимофея Шарова, главы дирекции «Северо-Запад» банка «Хоум Кредит», в борьбе за качество портфеля организация еще летом 2013 года серьезно ужесточила критерии отбора заемщиков. «Новым клиентам мы выдаем только POS-кредиты. Кредиты наличными и кредитные карты мы предлагаем только базовым клиентам. Для улучшения процедур андеррайтинга мы планируем получать данные о заемщиках от государственных организаций. В настоящее время мы участвуем в соответствующем пилотном проекте с Пенсионным фондом России», — рассказывает господин Шаров.

**СМЕНИТЬ ПЕРСОНАЛ НА ТЕХНОЛОГИИ** Как и остальные игроки рынка, банк «Хоум Кредит» активно развивает различные дистанционное инструменты в обслуживании клиентов: в частности, выдает POS-кредиты и кредиты наличными через интернет и мобильный банк, а также через курьерскую сеть. Банк увеличил функциональность банкоматов и терминалов самообслуживания, чтобы повысить интерес клиентов к сервисам.

«В отделениях банка мы развиваем продажу комиссионных продуктов, не связанных с кредитованием: коробочное страхование имущества, семьи, банковских карт, а также юридические услуги и перевод средств граждан в негосударственный пенсионный фонд», — рассказывает господин Шаров.

Также банк практически завершил оптимизацию сети отделений и численности персонала. «На фоне сокращения розничного кредитования мы привели свою сеть в соответствие с текущими объемами бизнеса. Сейчас наша региональная сеть включает около 400 банковских офисов и более 88 тыс. пунктов продаж в магазинах по всей России», — приводит данные представитель банка. По итогам оптимизационных процессов среднесписочная численность сотрудников в первом полугодии 2015 года составила более 18 тыс. человек.

Впрочем, далеко не все согласны с тем, что нужно браться за персонал. Многие как крупные, так и небольшие банки, и даже микрофинансовые организации (МФО) считают, что в самую последнюю очередь нужно прибегать к оптимизации затрат и сокращению штата, утверждая, что кризис, наоборот, предоставляет шанс собрать отличную команду.

**ЗВЕЗДНЫЙ ЧАС МИКРОЗАЙМОВ** В 2015 году экономическая ситуация повлияла на увеличение спроса на займы «до зарплаты». В условиях, когда многие банки свернули потребительское кредитование, спрос на небольшие кредиты еще сильнее вырос, свидетельствуют представители МФО.

Андрей Петков, генеральный директор онлайн-сервиса микрокредитования «Честное слово», сообщает, что за первое полугодие 2015 года МФО выдала более чем в 7,5 раза больше займов по сравнению с аналогичным периодом 2014 года.

«В кризисных условиях мы также столкнулись с возросшим спросом на более крупную сумму и срок займа. Нам пришлось оценить все риски, внести изменения в скоринговую систему, прежде чем повысить сумму займа, но мы пошли на этот шаг. В результате удалось не только увеличить средний чек, но и уменьшить просрочку. По сравнению с первым полугодием 2014 года, в 2015 году за тот же период средний чек вырос на 48%. По данным на август 2015 года средний чек составил 9,2 тыс. рублей. Уровень просрочки снизился на 8%. Начиная с января 2015 года общая тенденция для „Честного слова“ — стабильный ежемесячный рост объема выданных займов на 15–20% в денежном выражении», — рассказывает господин Петков.

В кризис в «Честном слове» стратегически сосредоточилось на трех оставляющих — маркетинге, коллекшн-скоринге и взаимоотношении с партнерами.

Если конкретнее, то МФО отказалась от ряда экспериментальных маркетинговых проектов. «Если ранее мы позволяли себе тратить средства на альтернативные