

Все российские банки. Куда в сентябре ушло более 300 млрд рублей из прибыли российской банковской системы | 19

Б

Банк

Тематическое приложение к газете **Коммерсантъ**

Четверг 7 декабря 2017 №228 (6222 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

17

Какие банковские акции будут востребованы в 2018 году

19

Самые эффективные и самые рентабельные банки страны

20

Новые инструменты для инвестиций физических лиц. С начала года на четверть вырос рынок доверительного управления. Ожидаемый объем вложений в 2018 году — до 150 млрд руб



Банковский рынок показывает хорошую динамику: второй квартал растут активы, продолжается прирост розничного кредитного портфеля. Население решило, что пора тратить, а не сберегать. С депозитами сложнее: падение процентных ставок отпугивает вкладчиков. Продолжается и «за-чистка» рынка от слабых игроков. Появились первые итоги работы временных администраций в делавших ставку на агрессивный рост «ФК Открытие» и Бинбанке.

Цена стабильности

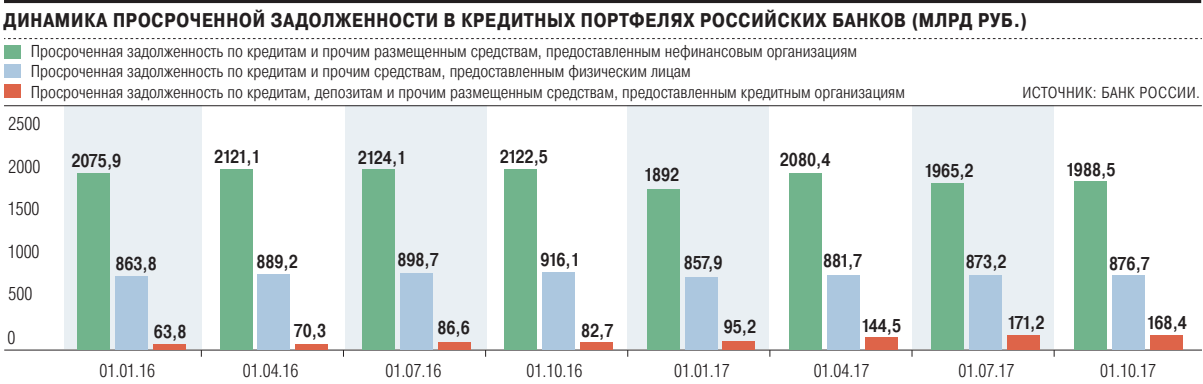
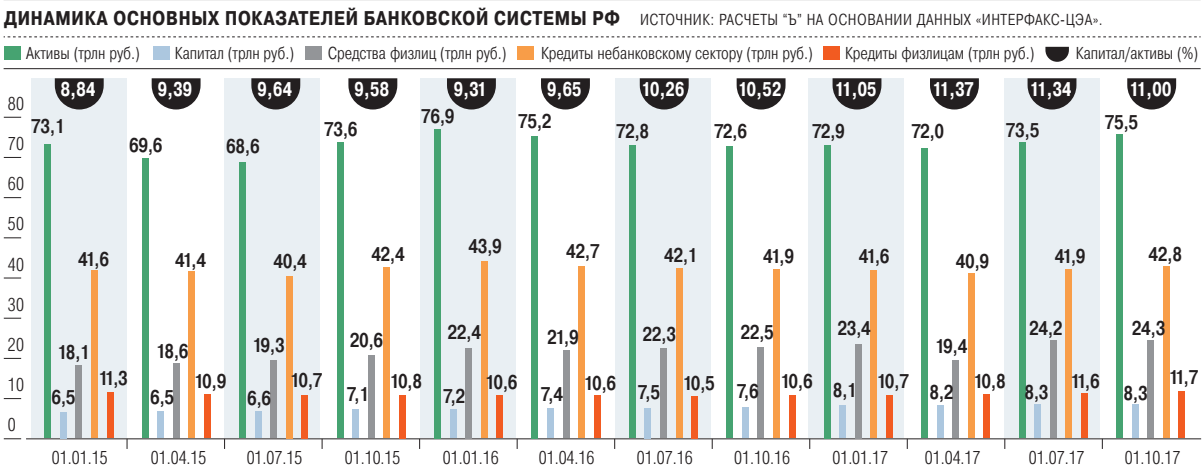
— рейтинг —

Неуверенный рост

Как следует из данных рейтинга «Интерфакс-ЦЭА», в третьем квартале 2017 года рост активов российской банковской системы составил 2,74%, превывсив показатели второго кварта-ла (2,09%), а по сравнению с концом третьего квартала прошлого года активы выросли на 4,09%. Таким обра-зом, второй квартал подряд они по-казывают неплохой рост после пяти подряд кварталов спада в 2016-м и на-чале 2017-го. Неплохо росло креди-тование небанковских организаций (1,88% за квартал, столько же — за последний год) и довольно бурно — креди-тование физических лиц (5,27% за квартал, 9,71% за год).

Банк России рассчитывает пока-затели банковской системы без уче-та влияния на них валютного курса и процесса отзыва лицензий и приво-дит в своих аналитических матери-алах следующую статистику: рост акти-вов за первые три квартала текущего года — на 5,1%, кредитов нефинансо-вым организациям — на 2,8%, креди-тов физическим лицам — на 8,4%. Так-же статистика ЦБ показывает замед-ление роста портфеля кредитов не-финансовым организациям в рубле-вом выражении (+0,1% за третий квар-тал против +2,8% за второй).

«Динамика третьего квартала за-крепила тенденции, которые в пер-вом полугодии еще не выглядели устой-чивыми,— полагает главный управляющий директор Альфа-бан-ка Алексей Чухлов.— В первую оче-



редь речь идет о восстановлении кре-дитной активности в сегменте роз-ничного кредитования: среднемеся-чный рост кредитного портфеля в тре-тьем квартале составил 1,4%, и по ито-гам всего 2017 года рынок может вый-ти на рост в 10–12%. Корпоративный кредитный портфель стагнировал в последние месяцы, в связи с этим ди-

намика депозитных рынков сейчас в меньшей степени занимает внима-ние банков — их основные усилия связаны с поиском новых заемщи-ков и новых возможностей кредито-вания». При этом он отмечает, что по-сле роста ВВП в 2,5% во втором квар-тале 2017 года в третьем квартале эко-номика выросла лишь на 1,8%, а ряд

опросов фиксирует снижение инве-стиционных планов компаний, что не может не отражаться на кредитной ак-тивности. «Есть тенденции, которые сложились на рынке уже достаточно давно и остаются неизменными»,— говорит начальник аналитического управления Нордеа-банка Дмитрий Феденков.

Всем выйти из тени

— регулятор —

На примере спасения банка «ФК Открытие» и Бинбанка, по сути, презентован новый механизм финансовой санации, в результате которого спасаемые банки на каком-то этапе переходят под контроль государства. Зато, по мнению ОЛЬГИ ПОЛЯКОВОЙ, заместителя председателя Банка России, сохранена финансо-вая стабильность всей банков-ской системы. На эту же задачу будет работать и законопроект об ужесточении уголовного от-ветственности (максимальный срок наказания — до десяти лет) за фальсификацию отчетности и забалансовые вклады.

«В разы снизилась вовлеченность кредитных организаций в сомнительные операции»

— Как вы оцениваете состояние российской банковской системы с точки зрения надежности банков, устойчивости системы в целом?

— В этом году мы отмечаем стабили-зацию деятельности кредитных орга-низаций. Банковский сектор вышел на траекторию устойчивого, стабиль-ного роста, прибыль растет, и, что очень важно, более половины кре-дитных организаций закончат год с положительным финансовым резуль-татом. Из 572 действующих на 1 но-ября прибыльными являются 397 кре-дитных организаций. Наблюдается оживление как корпоративного, так и розничного кредитования. Сохра-няется стабильный рост вкладов на-селения, что свидетельствует о дове-рии населения к банкам.

В результате системной работы по оздоровлению банковского сек-тора с рынка уходят недобросовест-ные и слабые, не выдерживающие жесткой конкуренции банки. Улуч-

шаются качественные характери-стики деятельности кредитных ор-ганизаций. Банки стали более взве-шенно подходить к управлению ри-сками, к принятию решений по кре-дитованию, вырос уровень покры-тия резервами проблемных акти-вов. Мы видим, что кредитные ор-ганизации уделяют существенное вни-мание построению эффективной си-стемы управления рисками, органи-зации систем внутреннего аудита. Перестраивается структура многих кредитных организаций — имен-но с точки зрения повышения каче-ства корпоративного управления, исключения конфликта интересов, снижения концентрации риска на бизнес собственников.

— В каких конкретных показате-лях это выражается?

— В первую очередь в показателях качества активов: просроченная за-долженность по кредитам кредитам имеет достаточно низкий уровень. В целом показатель просроченной за-долженности по кредитам нефинан-совым организациям вырос незна-чительно — с 6,3% до 6,7%, по рознич-ному портфелю на фоне умеренного роста общего объема выданных кре-дитов просроченная задолженность снизилась с 7,9% до 7,5%. По сравне-нию с 2013 годом в разы снизилась вовлеченность кредитных органи-заций в так называемые сомнитель-ные операции, связанные с обна-личиванием и выводом денежных средств за рубеж.

— Если судить по сообщениям на сайте ЦБ, временные админист-рации обычно находят в банках существенные дыры в балансах. Что все-таки превалирует в части решений по отзыву лицензий — нарушение закона или финансо-вая несостоятельность?

— Это взаимосвязанные причины ухода кредитной органи-зации с рынка.

Технологии цифрового мира

В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ В БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ БУДУТ НАБЛЮДАТЬСЯ ДВЕ ГЛАВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СЕКТОРА И ТОТАЛЬНАЯ ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ. ОБА ТРЕНДА УЖЕ ОКАЗАЛИ СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК В 2017 ГОДУ И ДО НЕУЗНАВАЕМОСТИ ИЗМЕНЯТ БАНКОВСКИЙ СЕКТОР В БЛИЖАЙШИЕ ПАРУ ЛЕТ.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ — ЭТО ЯВЛЕНИЕ, КОТОРОЕ МЫ НАБЛЮДАЕМ, ПО СУТИ, ВПЕРВЫЕ. ЗА 2016 ГОД БОЛЕЕ 100 КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЛИШИЛИСЬ ЛИЦЕНЗИЙ. И ХОТЯ ИТОГИ 2017 ПОКА НЕ ПОДВЕДЕНЫ, ПЕРЕМЕНЫ УЖЕ СЛУЧИЛИСЬ МАСШТАБНЫЕ. СЕРИЯ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ, ИДУЩАЯ НА РЫНКЕ, ДАЕТ ПОЛНОСТЬЮ НОВУЮ КАРТИНУ.

КИРИЛЛ БУЛГАКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ТЕХНОСЕРВ КОНСАЛТИНГ»

Эти процессы сжаты во времени, развива-ются стремительно и порой выходят из-под контроля топ-менеджеров банков. Как итог, ко-манда управленцев заменяется полностью и од-номоментно, а новой приходится одновременно заниматься задачами кризисного управления, планировать реорганизацию в ходе слияния структур и по возможности не ронять до нуля эффективность деятельности. Как итог, с точки зрения информационных технологий, как пра-вило, мы имеем не просто «зоопарк» систем, а сразу несколько «зоопарков», причем в состоя-нии «эвакуированных», где некоторые «звери» едва живы, а часть служителей, понимающих в «уходе», попросту разбежалась. Есть, конечно, проверенные инструменты наведения порядка, такие как Master Data Management для выравни-вания и унификации данных, шины для связы-вания всего и вся и т.п. Однако и здесь мы во весь рост сталкиваемся с главной тенденцией, «гото-вой к применению» в банках, а вообще говоря, в любых отраслях услуг B2C — диджитализацией.



Диджитализация стартовала под флагом «сервис-ориентированного подхода», по сути, уже 8–10 лет назад и положила начало превра-щению многих, если не большинства, универ-сальных и розничных банков в полноценные ИТ-компании. Сегодня уже многие стремятся выстраивать свой бизнес, отталкиваясь больше от технологического ядра, чем от классических процессов. Точки роста четко завязаны на ин-новационные решения, а количество ИТ-специ-алистов в штате лидеров отрасли исчисляется тысячами.

В сознании клиентов также созрело воспри-ятие финансовых услуг как именно цифровых сервисов. Это значит, что лишние телодвижения, такие как звонки и походы в отделения, а также человеческий фактор, полностью должны быть исключены в процессах банк-клиент. Водопадом идет реализация проектов, которые полностью оцифровывают общение, позволяя максимально синхронизировать коммуникации в digital-каналах и цифровизируют процесс принятия решений вну-

три банка. При этом трансформация затрагивает построение стратегии работы с клиентами, алго-ритмы анализа клиентской базы, организацию взаимодействия с должниками и так далее.

Необходимость на ходу перестраивать ра-боту обновляемых кредитных учреждений, поспевать за изменяющимися потребностями и, что важно, возможностями клиентов став-ит и перед банками, и перед поставщиками ИТ-решений новые задачи. Так именно в 2017 году заметна стала востребованность микро-сервисной архитектуры. Такие системы, пред-ставляющие собой не большой тяжелый моно-лит, решающий все задачи «раз и навсегда» и внедряемый годами с освоением грандиозных бюджетов, а конкретные блоки, реализующие достаточно узкие элементы функциональности с возможностью запускаться независимо друг от друга, складываются в «мозаику». При этом главная ценность такой мозаики — это возмож-ность внесения оперативных изменений именно в тот момент, когда это необходимо, и при этом максимально оперативно, т.е. не за кварталы или годы, а за месяцы, недели и даже дни. Пре-жде всего, это актуально для фронт-офисных систем и систем принятия внутрибанковских решений. Также оперативной коррекции всегда требует продуктовый портфель. В итоге ключе-выми показателями становятся Time to Market (две недели, а не три месяца), Time to decision (30 минут, а не десять дней), Time to Money (не-медленно при положительном решении банка), и цифровые каналы являются must be при ре-ализации таких показателей. Естественной ста-новится также необходимость создания именно омниканального фронт-офиса, что позволит не только обеспечить одинаковый уровень обслу-живания клиентов во всех каналах, но и опти-мально распорядится затратами на поддержку и развитие систем.

Частным примером перехода в «цифровой мир» является внедрение технологий безбу-мажного обслуживания в банках, которые име-ют развитую филиальную сеть. Законодатель-ство уже сегодня позволяет, имея подписанный основной договор с клиентом на бумаге, все изменения и дополнения, связанные с исполь-зованием клиентом тех или иных банковских продуктов, визировать электронной подписью, используя биометрическую идентификацию

личности. Это позволяет не только экономить бумагу и быть на острие информационных тех-нологий, но и снижать обязательные резервы, требуемые регулятором.

Решения, создаваемые в парадигме микро-сервисов, наиболее релевантны для применения agile-подходов к трансформации банков. Одна-ко agile — это методология, опирающаяся на куль-туру организации, на готовность руководства делегировать ответственность и на готовность сотрудников эту ответственность принимать. Очевидно, именно здесь всегда возникает глав-ная сложность. Десять банков, слитых в один, всегда приводят к отсутствию культуры. Agile, насаждаемый сверху, в условиях, когда средние менеджеры не готовы брать ответственность и бояться принимать решения (а так во всех круп-нейших банках), всегда приводит к сорванным срокам проектов, качеству «ниже плинтуса» и перерасходу бюджетов в 6–8 раз по сравнению со скучным waterfall'om.

При этом на рынке есть и немногочисленные, но яркие примеры того, каким должен быть на-стоящий банк будущего: банк, сфокусирован-ный на нуждах конкретного множества «своих» клиентов, до которых он «дотягивается» по циф-ровым каналам и оказывает им максимально широкий спектр услуг, далеко выходящий за пределы классического банкинга. Делать это он может самостоятельно или с помощью партне-ров, заинтересованных получить доступ к базе «правильных клиентов».

Если говорить о наших решениях, то в 2017 году мы фокусировались на развитии ряда продуктов диджитал-линейки, таких как без-бумажный и виртуальный офисы, чат-боты, модуль универсального кредита, который по-зволяет получать одобрение кредита в течение 15 минут, принимая решение исходя из воз-можностей самого клиента. Эти продукты уже применены в ряде наших проектов, в частно-сти во внедрениях, выполняемых в интересах розничного бизнеса группы ВТБ. Наше струк-турное подразделение «ТехноСофт Диджитал» фокусируется на развитии таких собственных решений, как современный цифровой интер-нет-банкинг, предоставляемый как облачная услуга, а также омниканальная фронт-офи-сная платформа, построенная полностью на базе микросервисов.