

## банк

## «Время диктует новые способы управления активами»

Банки все чаще называют «технологичностью» основным конкурентным преимуществом. И даже уже состоятельным клиентам private banking банки предлагают новые сервисы обслуживания в режиме онлайн.

**Наталья Капинос**, глава Абсолют Частный Банк, при этом отмечает, что нет никаких противоречий между форматом индивидуального обслуживания и запуском мобильных сервисов. Просто появляется выбор, по каким вопросам приезжать в банк, а какие решать самостоятельно в режиме реального времени за пару кликов и без звонков в банк.

— сервис —

— Премияльный клиент не розничный: ему требуется индивидуальный, а не автоматизированный подход. Во всяком случае, сложилось такое мнение о тех, кого обслуживают с приставкой VIP. Вы с этим согласны?

— Это устаревшая установка. Технологии активно развиваются не только в розничном сегменте, но и в private banking. Уже никто не считает, что частное банковское обслуживание только для «старых денег». Наш клиент становится моложе. Это факт. К нам все чаще приходят на обслуживание не только дети, но уже и внуки тех, кого вы называете консерваторами. Миллениалы — люди другой формации, но как раз они и дают новые точки роста и позволяют нам меняться. Очевидно, что банки активно перестраиваются под запросы клиентов, в том числе состоятельных, чтобы не потерять их. И в первую очередь меняют для этого технологии. Что логично: этому поколению состоятельных людей нужны высокотехнологичные сервисы, они привыкли взаимодействовать с миром, получать информацию извне иначе. Они иначе выстраивают свою жизнь, коммуникации, и это отражается во всем, в том числе в управлении финансами.

Но если честно, я как раз не вижу никаких противоречий между форматом индивидуального обслуживания и запуском мобильных сервисов, которые у нас скоро появятся. Одно дополняет другое. Да, мы теперь сможем предложить формат, который не подразумевает личного контакта с менеджером, но это не значит, что теперь клиент будет лишен этого контакта. Просто появляется выбор, по каким вопросам приезжать в банк, а какие решать самостоятельно в режиме реального времени за пару кликов и без звонков в банк.

Мы не собираемся полностью отказываться от традиционных офисов и личного общения. Классический формат остается для тех, кто к нему привык, кому необходимо общение тет-а-тет, у кого есть на это время и желание. Каждому свое. И как раз такое решение — дать технологичную альтернативу привычному формату — и подчеркивает персональный подход в обслуживании, когда нет



Наталья Капинос утверждает, что технологичность — это то, без чего банки в принципе уже не смогут работать в нынешних условиях, это не просто дополнительное конкурентное преимущество

единого клише для всех. По сути, меняются не продукты и услуги, а способы коммуникации и технологии. Мы не масштабируем, как в рознице, процессы обслуживания, поэтому у нас нет эффекта конвейера, где все по стандарту в любом случае.

— С одной стороны, состоятельные клиенты постепенно переключились с депозитов на инвестпродукты, поскольку вклады уже не генерируют доходность. С другой — мы видим, как нестабилен фондовый рынок. Как в таких условиях развивать инвестнаправление для частных клиентов, которые всегда отличались осторожностью и умеют считать деньги?

— Фондовый рынок всегда будет идти вверх или вниз. Частные инвесторы как раз и приходят на фондовый рынок, чтобы зарабатывать, а зарабатывать больше можно только на волатильности. Безусловно, я не говорю, что все сводится к высокорисковому инструменту. Но абсолют-но безрисковых продуктов на рынке в принципе нет. Всегда при вложении денег ты берешь на себя определенный риск. Весь вопрос в подходе. Рынок не может лихорадить постоянно — мы выбираем либо тихие гавани для клиента, либо, если он готов рисковать, мы предлагаем ему инструменты, заточенные на пиковые движения рынка.

На финансовых рынках всегда были и есть продукты консервативные и так называемые агрессивные. Вопрос в определении риск-профиля клиента и точном предложении ему того, что соответствует его ожиданиям — как с точки зрения доходности и надежности, так и с точки зрения потенциальных рисков.

У нас есть в арсенале продукты с защитой капитала, еврооблигации, которые относятся к консервативным ин-

струментам, в отличие от акций. Ноты с очень комфортными барьерами для клиентов в 60–70%, которые тоже достаточно консервативны относительно других предложений. Выбор есть всегда — даже в ситуации, которую вы обозначили как нестабильную.

— Мы видим, как стремительно меняется законодательство, не только налоговое, многие новые нормы ужесточают контроль над средствами клиентов — как все это отражается на private banking? Нет повторения историй, когда клиенты снимали деньги со счетов и хранили в банковских ячейках до лучших времен?

— Когда экономика нестабильна, а правила игры непонятны настолько, что клиент уходит в кэш, перекладывает деньги в ячейку или, допустим, зарывает их в саду, — это одна история. Но она никак не связана с изменением в законодательстве, о которых вы говорите.

Подготовка к тому, что сейчас закреплено законодательно, и то, о чем вы спрашиваете, началось не вчера. Так что клиентов не лихорадит — они уже пережили переходный процесс от старого к новому и для себя определились, что они хотят: закрывать или открывать счета, переводить средства... Эффекта неожиданности нет еще и потому, что мы, как банк, тоже готовили их к этим изменениям планомерно: проводили индивидуальные встречи, давали всю информацию с аналитикой. Да и сейчас продолжаем такие встречи уже в формате бизнес-завтраков на темы, которые наиболее чувствительны, но чувствительны они только для тех, кто не владеет информацией. Мне кажется, что банк сам должен инициировать такие встречи, что мы, собственно, и делаем.

— Мы знаем, что в Абсолют Банке поменялась стратегия развития и в ее основе технологичность по всем бизнес-направлениям. Как это проявится в частном банковском обслуживании?

— Совместно с «КИТ Финанс Брокер» мы разработали и скоро запускаем мобильное приложение для торговли на рынке ценных бумаг, еще появится личный кабинет инвестора для управления брокерским счетом и покупки более сложных инструментов. И третий наш технологичный сервис — это портал для риск-профилирования клиентов и составления индивидуального финансового плана с учетом всех продуктов, которые есть в линейке Абсолют Частный Банк. Сюда входят и страховые продукты, и инвестиционные, и классические, и в зависимости от того риск-профиля, который определен, клиент получает адресное предложение с учетом его предпочтений и готовности к риску.

Личный кабинет по умолчанию будет доступен всем, кто открывает брокерский счет. В личном кабинете будет легко в режиме реального времени отслеживать информацию по движению собственных средств, оперативно получать информацию без посещения банка, что одновременно и технологично и удобно, и быстро.

Представьте себе ситуацию: человек сидит в ресторане на деловой встрече — и вдруг, пока он говорил с партнером, происходит какое-то важное событие на фондовом рынке, что приводит, например, к резкому взлету в цене акций. Он прочитал это в новостях и понимает, что опоздал отреагировать на скачок рынка, а мог бы получить доход, если бы в два клика на смартфоне вовремя купил бумаги и продал их через час по более выгодной для него цене. Все это лишь одна живая иллюстрация к тому, что скорость обмена информацией и скорость принятия решения теперь во главе угла и для частных клиентов, поэто-

му наши сервисы мы оцениваем как современное решение. Время диктует новые способы управления активами. Вся жизнь теперь в гаджетах, в том числе финансовая. — Считается, что состоятельные клиенты априори более эрудированные, но все же инвестпродукты довольно сложны по сравнению с классической линейкой. Каким образом вы планируете ликвидировать «пробель» в понимании этих инструментов? Тоже через новые сервисы или индивидуально с каждым клиентом?

— Мобильное приложение, которое мы скоро запускаем, изначально позиционировалось как некая тестовая площадка для неискушенных клиентов, которые не очень хорошо себе представляют, что такое рынок ценных бумаг. Им важно понять, как этот механизм работает, и многие как раз быстро понимают, что им проще не самим постоянно держать руку на пульсе, а перейти на доверительное управление, но при этом изучить все азы и понимать все процессы.

— Известно, что VIP-клиенты не хранят деньги в одной «корзине», то есть выбирают три-четыре банка для обслуживания, усилили ли технологическая составляющая конкуренцию между банками, которые занимаются частным банковским обслуживанием?

— Мне кажется, что технологичность — это то, без чего банки в принципе уже не смогут работать в нынешних условиях. Это неизбежность, а не просто дополнительное конкурентное преимущество на этом витке развития. Если говорить о нас, то запуск таких сервисов дает нашим клиентам понимание, что мы чувствуем время, видим, что именно в приоритете, и реализуем у себя все то, что действительно имеет практическое значение. Это важно, когда банк не просто дает тебе ощущение надежности. Теперь мы выходим на новый уровень обслуживания клиентов, и это дополнительные преимущества для клиентов, я считаю.

— Абсолют Банк в премиальном сегменте активно уходит в регионы России, открывает там новые точки. Там клиентам тоже интересны инвестпродукты и мобильные приложения для работы с ценными бумагами или все эти новшества скорее придуманы для двух «столиц» — Москвы и Санкт-Петербурга?

— Еще на моменте разработки стратегии развития мы сделали акцент не просто на региональную экспансию премиального бизнеса, а еще и на единые стандарты обслуживания там, где работают наши VIP-офисы. Цели и запросы у клиентов этого сегмента примерно одинаковые независимо от того, в каком городе они живут. Другой вопрос, что в регионах гораздо меньше банков предлагают частное банковское обслуживание и поэтому клиенты очень отзывчивы к тем, кто идет им навстречу, кто предлагает достойный уровень сервиса. Уверена, что удобство новых технологических решений оценят не только Москва и Санкт-Петербург.

— Как будет трансформироваться российский private banking в новых условиях с учетом западных санкций, изменяющегося законодательства? Останется ли он в том же виде?

— У private banking в России серьезный потенциал роста, на мой взгляд. Западные санкции как раз дополнительно разогрели российский рынок — деньги возвращаются к нам. Мы видим приток капитала в Россию, что бы это ни говорил. И это как раз дополнительный драйвер для развития частного банковского обслуживания в России.

Беседовал Олег Трубенкой

## ЦЕННАЯ БУМАГА

В октябре 2017 года глава Банка России Эльвира Набиуллина официально ввела в обращение новые банкноты номиналом 200 и 2000 руб. Первыми в конце прошлого года начали принимать и выдавать эти купюры банкоматы Сбербанка и группы ВТБ. Часть банков присоединяется к обороту новой купюры в первом квартале 2018 года, остальные сделают это до конца первого полугодия.

По некоторым оценкам, ввод в оборот новых купюр в совокупности обошелся банкам в сотни миллионов рублей. Дальнейшее расширение банкнотного ряда в ближайшие годы не планируется.

Последняя до минувшего октября купюра достоинством в 5000 руб. была введена ЦБ в оборот в 2006 году. Как сообщила пресс-служба ЦБ, решение о дополнении банкнотного ряда номиналами 200 и 2000 руб. было принято в 2016 году, ориентировались при этом в первую очередь на снижение инфляции до целевого уровня 4%. «Международный опыт показывает, что востребованность банкнот меньших номиналов появляется в странах с более низкой инфляцией. В том числе банкнот с промежуточными номиналами, кратными 20 (20, 200, 2000)». Тираж новых банкнот не ограничен. Их выпуск будет зависеть от потребности наличного оборота. Как признают участники рынка, Банк России ответственно подошел к нововведениям. Заблаговременно прошла серия консультаций с вендорами. В Санкт-Петербурге для производителей счетно-сортировальных машин (ССМ) и устройств самообслуживания был проведен семинар, где обсуждались вопросы адаптации оборудования к новым банкнотам.

Новые банкноты были представлены ЦБ и Госзнаком 12 октября. В этот же день они поступили в оборот в Москве и в двух регионах, символы которых на них изображены: в Крыму и на Дальнем Востоке. Первыми в конце прошлого года начали принимать и выдавать новые купюры банкоматы Сбербанка и группы ВТБ, обладающие крупнейшими сетями АТМ (Automated teller machine). «Оборот новых купюр в банкоматах нашей группы превысил 1,7 млн штук», — сообщил старший вице-президент, руководитель департамента операционной поддержки бизнеса ВТБ Валерий Чулков.

Крупнейшие банки присоединились к двум ведущим госбанкам в январе — феврале, остальные делают это во втором квартале. В Центробанке не устанавливали жестких сроков. Настройка оборудования для приема и выдачи новых купюр завершится к июлю. По данным ЦБ, в РФ работает больше 200 тыс. банкоматов. Адаптация ПО будет проходить постепенно — с городов-миллиоников до небольших населенных пунктов.

«Купюры населению очень понравились и вызвали большой ажиотаж. Пока в сеть самообслуживания нам новые купюры клиенты практически не сдают», — подчеркнул вице-президент банка ТКБ Игорь Антонов. Новые банкноты экономят место в кошельке. «Населению более удобно осуществлять наличные розничные платежи. Появилась возможность набирать требуемую сумму меньшим количеством банкнот, что существенно ускоряет процесс расчетов», — пояснили в пресс-службе ЦБ. Есть у них и другие достоинства. «Защищенность новых банкнот от подделок, безусловно, выше: на них появились новые типы магнитной и инфракрасной защиты. Изначальность банкнот номиналом 200 и 2000 руб. также выше, чем старых. Проблем с проверкой и автоматизированной обработкой банкнот будет намного меньше, чем при вводе банкнот предыдущего поколения», — рассказал Михаил Евграфов, гендиректор компании «Касида Евразия», одного из крупнейших в РФ производителей техники для обработки денег.

Разумеется, нашлись и противники. Особенно много их было среди торговцев. На первых порах некоторые продавцы небольших магазинов



По предварительным оценкам, ввод в оборот новых купюр в совокупности обошелся банкам в сотни миллионов рублей

отказывались принимать от покупателей малознакомые купюры, опасаясь подделок. Из-за необычного дизайна и новых защитных средств купюры проверять их подлинность стандартным способом было невозможно. Но Роспотребнадзор напомнил недовольным об административном штрафе в размере до 50 тыс. руб. за отказ принимать новые банкноты. Проблема исчезла после покупки владельцами торговых точек нового оборудования.

Приводили свои доводы и гражданские активисты. По их мнению, ЦБ обуздал рост цен только на бумаге, а новые купюры якобы выпустили, чтобы замаскировать потребительскую гиперинфляцию. Особенно это заметно на продуктах питания, которые за последние три года резко подорожали. Зачем нужны купюры номиналом 10 и 50 руб., если на них ничего не купишь?

По оценке Игоря Антонова, ввод новых купюр обошелся банковскому рынку в сотни миллионов рублей: «Нужно было заменить часть узлов оборудования (если модель старая и снята с техподдержки), оплатить услугу аутсорсинга по перенастройкам. Некоторые вендоры пытались заработать, продавая калибровочные комплекты или платные лицензии».

Производителей купюрприменников можно понять: на их плечи легло основное бремя расходов. «Нововведения влетели нам в копеечку: работа программистов, коммуникации между офисами в Москве и за рубежом, тесты новых версий в реальных условиях и т. п.», — признал менеджер по продажам и развитию Crane Payment Innovations Евгений Алещенко. «Адаптация сети устройств нашего банка к выдаче и приему новых купюр не потребовала существенных затрат, большая часть которых пришлась на дистанционное обновление парка банкоматов и физическую перенастройку кассет», — заметил директор департамента дистанционного банковского обслуживания Бинбанка Никита Хомутов.

«В каждом конкретном случае номиналы купюр согласуются клиентами, для которых установлен банкомат», — сказал директор департамента развития сети ТСО СДМ-банка Виталий Самаров. «Сейчас в банкоматах, настроенных на выдачу купюр достоинством 200 и 2000 руб., присутствуют следующие номиналы: 200, 500, 2000, 5000 (старая конфигурация была 500, 1000, 5000)», — добавили в банке «Русский стандарт».

«Адаптацию банкоматов под новые купюры производил процессинговый центр нашего банка», — отметил директор департамента развития сети Росгосстрах-банка Степан Сорокин. Надо признать, что большинство владельцев банкоматов и платежных терминалов уже обновили ПО. В заключение хорошая новость и для банкиров, и для ритейлеров.

Как сообщили в пресс-службе ЦБ, в настоящее время расширение банкнотного ряда другими номиналами не планируется.

Сергей Артемов

## Банки России\* (Окончание. Начало на стр. 15)

Таблица подготовлена «Интерфас-ЦЭА» специально для «Ъ».

№	Банк	Город	Активы (млн руб.)	Тыпы прироста активов (%)	Собственный капитал (млн руб.)	№	Прирост капитала (%)	Средства физлиц (млн руб.)	№	Изм. (%)	Кредиты физлицам (млн руб.)	№	Изм. (%)
35	«Пересет»	Москва	245287,7	—	10793,1	73	—	4426	174	—	4532,5	85	—
36	«Возрождение»	Москва	244854,7	4,8	24551,0	36	14,2	161092	22	17,4	56795,5	30	-0,1
37	Почта-банк	Москва	244892,3	123,8	26557,1	33	70,5	165782	18	368,7	200118,5	8	77,4
38	Сургутнефтегазбанк	Сургут	231477,7	85,4	10474,8	76	6,7	34453	54	8,1	25460,9	45	18,8
39	«Восточный»	Благовещенск	230246,3	52,8	35201,7	25	82,1	15791	23	69,6	118368,6	16	7,1
40	«Зенит»	Москва	227164,0	-14,7	32823,2	27	57,7	70873	38	-0,8	31066,1	44	0,4
41	Транскапиталбанк	Москва	214811,1	8,4	15266,8	52	-7,4	52997	49	-7,8	34683,1	42	-7,8
42	«Экспресс-Волга»	Кострома	192982,3	-14,1	12966,1	66	69,4	2944	212	-78,5	7416,9	72	91,0
43	Росевробанк	Москва	186631,5	10,2	31683,9	28	14,3	42346	51	22,7	15336,8	56	-8,3
44	«ДельтаКредит»	Москва	176933,2	9,3	14967,2	54	35,7	2969	210	37,0	139563,8	11	17,8
45	Норд-банк	Москва	170604,1	-26,7	28014,0	30	-5,4	7399	132	-26,7	0,0	492	-100,0
46	ИИГ-банк (Евразия)	Москва	166983,7	-16,8	34044,6	26	-3,9	2464	224	14,3	21,6	448	-19,9
47	РНКБ	Самферополь	144135,1	59,4	36911,1	24	75,2	56098	46	34,1	14962,4	57	47,7
48	МТС-банк	Москва	138627,1	6,9	20739,5	41	9,1	71029	36	3,1	39747,3	40	4,1
49	«Аерис»	Казань	137408,5	34,0	22892,6	37	7,7	28824	61	23,4	4663,1	62	7,8
50	«Ренессанс Кредит»	Москва	125739,2	33,8	20270,0	45	44,8	94693	31	35,9	112803,3	20	28,7
51	Сетелев-банк	Москва	123759,9	19,4	14716,3	55	-1,3	5118	162	2,9	115226,5	17	14,2
52	ОТП-банк	Москва	120261,2	2,8	25511,6	34	6,5	60026	43	8,6	74443,3	26	-5,2
53	АвтоАЗбанк	Тольятти	121070,4	—	-4621,9	509	—	128	415	—	708,4	200	—
54	Инвесторбанк	Москва	121020,3	14,7	-5738,7	51	—	54733	47	2,5	6271,8	77	8,7
55	Запсибкомбанк	Томь	117513,5	4,3	14050,8	60	10,4	70980	37	5,3	48860,8	35	11,6
56	«Авангард»	Москва	117131,0	-7,9	21072,1	40	4,1	39042	52	-7,4	4689,9	81	-15,6
57	«Финсервис»	Москва	114400,8	38,5	4463,2	112	22,8	9266	116	6,9	3075,9	104	6,9
58	Росгосстрах-банк	Москва	112057,8	-15,3	13607,3	63	-2,7	72649	35	9,7	10880,4	65	-50,9
59	СКБ-банк	Екатеринбург	110751,9	-8,4	13133,2	64	11,1	69053	40	-8,1	61924,0	28	-9,9
60	Русфинанс-банк	Самара	108474,4	16,2	19410,7	46	-1,8	2922	213	47,8	113291,6	19	15,1
61	«Побас»	Москва	108029,6	-30,2	20472,9	44	5,6	56258	45	-0,4	9788,1	68	-18,5
62	Кредит Европа Банк	Москва	107993,2	7,4	18336,3	48	6,5	54000	48	38,2	54098,6	31	13,4
63	«Центр-Инвест»	Ростов-на-Дону	102187,0	6,4	12241,9	69	11,5	69940	39	6,8	49070,8	34	17,6
64	Фондсервисбанк	Москва	101838,6	12,3	2051,4	182	20,6	11178	105	-3,2	1115,7	164	4,2
65	Азиатско-Тихоокеанский банк	Благовещенск	101459,4	-12,6	12913,2	67	-3,0	61539	42	-12,4	47088,5	37	-4,8
66	«Таврический»	Санкт-Петербург	100260,8	19,7	1238,3	225	14,4	30489	57	5,0	774,3	101	-9,4
67	Россибкомбанк	Москва	92159,7	36,2	20629,8	43	1,0	0	476	0,0	0	492	-
68	МСП-банк	Москва	91640,9	-26,8	17448,8	49	0,1	0	479	—	0,0	492	-
69	«Кубань Кредит»	Краснодар	85171,2	16,2	10307,2	17	18,8	56690	44	10,5	10566,7	66	38,5
70	Локо-банк	Москва	83264,9	-1,2	14295,3	56	15,9	46767	50	-11,6	34594,7	43	53,0
71	Балтийвестбанк	Санкт-Петербург	81996,4	-10,5	-131,1	502	—	22432	72	-11,8	7871,5	70	32,8
72	РН-банк	Москва	79670,8	30,0	14256,8	57	30,1	1853	245	33,0	49873,1	33	15,6
73	Эйч-Эс-Би-Си Банк (РФ)	Москва	79513,2	8,0	13131,1	65	0,4	3	458	4293,7	39,6	428	-45,2
74	«Созв»	Москва	75379,9	-3,3	9460,4	79	18,3	28557	63	39,1	13945,5	60	4,3
75	Дельта-банк	Москва	73105,9	11,2	15266,3	53	1,0	0	479	—	0,0	492	-
76	Металлвестбанк	Москва	71789,6	9,5	8776,5	80	9,9	33355	55	12,0	17324,7	53	41,0
77	«Центроград»	Москва	6657,8	6,4	24590,5	35	-1,6	4134	179	9,6	5645,6	79	-14,7
78	Меткомбанк	Камени-Уральский	62129,6	-6,2	20639,8	42	2,8	16388	87	2,2	986,9	174	-12,7
79	Балтийский банк	Санкт-Петербург	61343,7	-24,9	1956,2	185	-33,2	1188	274	-94,0	103,0	357	-88,1
80	Экспобанк	Москва	60281,6	-8,2	12706,3	68	1,9	30324	58	-9,9	2542,4	113	538,0