

ИПОТЕКА: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

К 2020 ГОДУ ДОЧЕРНИЙ БАНК ДОМ.РФ «РОССИЙСКИЙ КАПИТАЛ» ДОЛЖЕН ВОЙТИ В ТРОЙКУ КРУПНЕЙШИХ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОРОВ. БАНК В 2018 ГОДУ, КАК И ВСЕ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППЫ, ПЕРЕЙДЕТ ПОД ЕДИНЫЙ БРЕНД ДОМ.РФ. ОБЪЕМ ЕГО АКТИВОВ ВЫРАСТЕТ ДО 445 МЛРД РУБ., А РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ КАПИТАЛА СОСТАВИТ 20%. ЕЖЕГОДНО БАНК ДОЛЖЕН ЗАРАБАТЫВАТЬ НЕ МЕНЕЕ 6 МЛРД РУБ., СООБЩАЕТСЯ В СТРАТЕГИИ ДОМ.РФ. ПРИ ЭТОМ, ПЕРЕДАВ БАНКУ ФУНКЦИИ ВЫДАЧИ И ОБСЛУЖИВАНИЯ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ, САМ ДОМ.РФ ПРОДОЛЖИТ КУРИРОВАТЬ РАЗВИТИЕ РЫНКА ИПОТЕКИ И ГЛОБАЛЬНЫЕ ИПОТЕЧНЫЕ ПРОГРАММЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ ДЛЯ ЛЬГОТНЫХ КАТЕГОРИЙ ГРАЖДАН В РЕГИОНАХ.

ЮЛИЯ ИВАНОВА

В конце 2017 года ДОМ.РФ завершил процесс консолидации банка «Российский капитал». Перед кредитной организацией, которая еще недавно проходила процесс финансового оздоровления, поставлена задача стать одним из лидеров ипотечного рынка к 2020 году. «Наша задача сейчас — максимально эффективно провести изменения, чтобы оптимизация и трансформация бизнес-процессов положительно отразились на качестве обслуживания клиентов и результатах деятельности банка. Мы создаем новый, современный универсальный ипотечно-строительный банк под брендом ДОМ.РФ с прибылью не менее 6 млрд руб. в 2020 году, и сейчас важно сосредоточиться на достижении этой цели», — отмечает председатель правления банка Артем Федорко.

Исторически Агентство ипотечного жилищного кредитования (АИЖК; со 2 марта — ДОМ.РФ) само осуществляло функции ипотечного кредитора, но недавно встал вопрос о необходимости появления в его структуре специализированного банка. «Агентство совмещало две роли: выдачу собственных ипотечных кредитов (по сути работая в качестве «квазибанка») и секьюритизацию ипотечных займов, — объясняет директор московского офиса Boston Consulting Group Сергей Ишков. — Думаю, руководство ДОМ.РФ понимало, что для максимальной поддержки и развития ипотечного рынка необходимо было как минимум разделить эти два направления, а как максимум — выстроить с одним из банков сквозной процесс секьюритизации (выдача ипотеки «на руке» банка по единым стандартам, позволяющим затем быстрый выпуск ипотечных ценных бумаг «на руке» ДОМ.РФ)».

Несмотря на то, что банк «Российский капитал» не был заметным игроком на ипотечном рынке, кредитная организация приобрела хорошие компетенции в строительной отрасли, осуществляя с 2015 года функции санатора компании СУ-155. Осенью 2016 года был согласован проект передачи банка с баланса Агентства по страхованию вкладов, которое до этого занималось оздоровлением банка, на баланс Росимущества, а впоследствии — ДОМ.РФ. «С переходом к ДОМ.РФ у «Российского капитала» начался новый этап развития с новыми стратегическими задачами и перспективами в качестве ипотечно-строительного банка», — комментирует председатель совета директоров банка Михаил Кузовлев.

ВОРВАТЬСЯ В ТРОЙКУ По итогам 2017 года «Российский капитал» совместно с ДОМ.РФ уже смог войти в топ-5 по объемам выдачи ипотеки. Доля ипотечно-строительного сегмента в кредитном портфеле банка должна вырасти до 66% к 2020 году, говорится в стратегии ДОМ.РФ. При этом сам ДОМ.РФ прекратит деятельность

ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА БАНКА — СДЕЛАТЬ СЕРВИС ПРОСТЫМ И ПОНЯТНЫМ, СОКРАТИТЬ ВРЕМЯ НА ПОСЕЩЕНИЕ ОФИСА. В ЭТОМ ПОМОГУТ ДИСТАНЦИОННЫЕ КАНАЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ОНЛАЙН-ОБСЛУЖИВАНИЕ

по выдаче ипотечных кредитов, передав эти функции банку. Корпоративный бизнес банка будет сфокусирован преимущественно на финансировании жилищного строительства и должен составить не менее 60% от портфеля юридического лица в 2020 году. Портфель финансируемых проектов к концу 2020 года должен составить не менее 100 млрд руб., или около 10 млн кв. м строящегося жилья. Традиционно высокие риски в области строительства в ближайшее время должны быть существенно снижены, так как с 1 июля в рамках закона 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости» вступят в силу новые требования к застройщикам и начнут использоваться эскроу-счета при покупке строящегося жилья.

Используя полученный опыт взаимодействия с различными игроками строительной отрасли, банк и в будущем намерен развивать бизнес по всем связанным с ней направлениям. Главные критерии отбора заемщиков — экономическая целесообразность с учетом близости к этому сегменту, риск-доходность, не меньшая, чем в целевом сегменте, и достаточность капитала. Помимо кредитования банк будет развивать транзакционную платформу для компаний строительного кластера и предлагать транзакционные продукты для поставщиков и покупателей в строительной сфере.

При этом цели сделать из «Российского капитала» монобанк у ДОМ.РФ нет. По сути, он останется универсальным банком с акцентом на ипотечно-строительный сегмент. «Помимо этих продуктов банк будет кредитовать компании и других отраслей, что позволит лучше диверсифицировать риски», — указывает Сергей Ишков. — Чистая «стройка» по стратегии не будет превышать 25–27% кредитного портфеля».

ЦИФРОВОЕ БУДУЩЕЕ Главная задача банка — сделать сервис простым и понятным, а также сократить время клиентов на посещение офиса. Дистанционные каналы взаимодействия и онлайн-обслуживание — ключевые направления цифровизации банка. «Мы сосредоточимся на цифровизации и развитии новых технологий, чтобы взаимодействие с банком для клиентов — физических и юридических лиц — было максимально удобным. В условиях равных ставок по ипотечным кредитам заемщики будут отдавать предпочтение банкам с наиболее комфортным обслуживанием и современным сервисом, поэтому в ближайшее время стратегически важным для нас станет переход к автоматизированным процессам и выдаче ипотеки в режиме онлайн», — комментирует Артем Федорко. Перевод взаимодействия с ипотечными заемщиками в онлайн станет возможным в том числе благодаря началу использования электронной ипотечной закладной. В соответствии с поправками в законодательство это станет возможным с 1 июля.

«Стать одним из лидеров ипотечного рынка можно только при серьезном развитии IT-технологий», — указывает управляющий директор московского офиса Accenture, руководитель направления технологической стратегии в РФ и СНГ Илья Золин. — Банк, на который ляжет основная нагрузка в области выдачи и обслуживания ипотеки, должен стать цифровым как снаружи для клиентов — предлагая современные продукты и сервисы через цифровые каналы, так и изнутри — максимально повысить эффективность собственных процессов.

Современный клиент стал очень требовательным, он привык пользоваться удобными и мгновенными цифровыми сервисами, как у Uber, Yandex, Amazon, Air B'n'B, и ожидает получать аналогичный уровень сервиса от банков и финансовых институтов. «Поэтому удобные и функциональные цифровые каналы (например, мобильное приложение для клиентов и партнерский фронт) будут играть решающую роль в привлечении и обслуживании клиентов», — подчеркивает господин Золин.

Для достижения этих целей цифровой банк построит современную цифровую площадку на базе открытого API и интеграции с внешними партнерами. Это позволит клиентам банка получать не только ипотечные кредиты и другие банковские продукты, но и всевозможные партнерские услуги, связанные с покупкой и эксплуатацией жилья. По словам Ильи Золина, внутренние процессы банка должны стать гибкими и быстрыми, чтобы иметь возможность сократить срок одобрения кредитной заявки до нескольких часов и сразу же сделать для клиента индивидуальное персонализированное предложение, включая пакет дополнительных услуг (страховку, кредит на ремонт, подключение интернета и т. д.), исходя из профиля клиента.

«Для персонализации продуктов и обслуживания банк будет развивать свои аналитические инструменты: хранилище данных, работу с большими данными, продвинутые аналитические алгоритмы на основе искусственного интеллекта и машинного обучения», — отмечает Илья Золин. — В результате IT станет полноценным партнером бизнеса, будет предоставлять экспертизу и специалистов в бизнес-команды, используя преимущества и сочетание подходов гибкой реализации проектов по методологии Agile для фронтальных функций и проверенных, традиционных методов развития и сопровождения бэк-офисных и продуктовых IT-систем».

Весь спектр услуг, который доступен клиенту в отделении, будет перенесен в цифровые каналы. Клиенты банка смогут получать ипотечные кредиты через сеть партнеров ДОМ.РФ, работа с которой также переносится на базу банка. Все заемщики также смогут бесплатно погашать кредиты через партнеров банка.

Новые цифровые решения позволят существенно повысить операционную эффективность банка. Цель — оптимизировать расходы в два-три раза по сравнению с моделью традиционного банка. Благодаря этому показатель cost to income должен сократиться в несколько раз — до 39% и ниже к 2020 году. Ежегодно банк будет зарабатывать не менее 6 млрд руб., а рентабельность его капитала составит порядка 20%.

В зависимости от скорости построения единой цифровой платформы и повышения операционной эффективности размер сети банковской группы должен составить к концу текущего года 51 отделение, а численность персонала — 2,3 тыс. человек.

РАЗВИТИЕ ФАБРИКИ ИЦБ Одно из ключевых направлений деятельности ДОМ.РФ — секьюритизация ипотечных пулов за счет выпуска однотраншевых ипотечных ценных бумаг с поручительством единого института развития в жилищной сфере, и в этом банк также будет играть ведущую роль. «Дочерний банк ДОМ.РФ станет поставщиком ипотечных закладных, изначально подходящих для секью-

ритизации в рамках Фабрики ИЦБ, то есть соответствующих как с точки зрения стандартов качества, так и доступности необходимых данных», — поясняет Сергей Ишков.

В 2017 году объем выпущенных однотраншевых ипотечных ценных бумаг с поручительством ДОМ.РФ составил 110 млрд руб. Это 87% от общего объема выпусков ипотечных ценных бумаг за прошлый год. Две крупнейшие сделки прошли со Сбербанком (50 млрд руб.) и группой ВТБ (48,2 млрд руб.).

Сегодня секьюритизация ипотечных пулов часто задерживается из-за отсутствия единого стандарта данных и четкого процесса, даже у крупнейших игроков, поясняет господин Ишков. По его мнению, «Российский капитал» сможет создать связку с ДОМ.РФ, которая позволит сразу выдавать кредиты, готовые для их быстрой секьюритизации. Это позволит сделать Фабрику ИЦБ более гибким и удобным инструментом для всего рынка.

АМБИЦИИ И КОНКУРЕНТЫ Ипотечное кредитование — единственный сегмент розницы, который все эти годы не только показывал положительную динамику, но и ставил исторические рекорды. Соответственно, конкуренция между банками на этом поле развернулась нешуточная. С одной стороны, свои позиции усиливали госбанки Сбербанк, ВТБ, Россельхозбанк (РСХБ) и квазигосбанк Газпромбанк, пользуясь возможностью предлагать более низкие процентные ставки за счет более дешевой стоимости собственного фондирования. По данным ДОМ.РФ и Frank RG, по итогам 2017 года суммарная доля в объеме выданных ипотечных кредитов Сбербанка, ВТБ (объединенного), РСХБ и ГПБ составила 78%, при этом на Сбербанк и ВТБ приходилось 71%, их доля увеличилась за год на 4 п.п.

С другой стороны, активно наращивали ипотечный портфель и частные игроки. «В абсолютном значении по объему выдач за прошедший год больше всех выросли ДОМ.РФ и «Российский капитал» (+22 млрд руб.), Райффайзенбанк (+22 млрд руб.), «Уралсиб» (+21 млрд руб.), Совкомбанк (+16 млрд руб.), «Дельтакредит» (+14 млрд руб.)», — отмечает глава FRG Юрий Грибанов. Еще одним трендом минувшего года стал интерес универсальных частных банков, ранее ипотеки в кредитном портфеле не имевших — например, в конце прошлого года Альфа-банк заявил о намерении выйти на этот рынок.

Таким образом, амбиции бурного роста придется реализовывать в условиях жесткой конкуренции. Сейчас по итогам первого квартала 2018 года доля ДОМ.РФ и «Российского капитала» — 3%. «В принципе в среднесрочной перспективе банк может побороться за третье место по выдаче, хотя конкурентная группа у него очень сильная — другие госбанки и иностранные банки, у которых накоплен существенный опыт в этом бизнесе», — считает аналитик рейтингового агентства АКРА Александр Проклов. Он уточняет, что преимущества банка — это продолжение преимуществ ДОМ.РФ, то есть его статус института развития именно в жилищной сфере, возможность предоставления дополнительной регулярной поддержки со стороны государства. «Вместе с тем мы наблюдаем интересную картину, когда соперничество на рынке ипотеки разворачивается между госбанками, за каждым из которых по-своему стоит государство», — добавляет эксперт.

