

«СОВРЕМЕННЫЙ БАНКИНГ — ЖЕСТКИЙ ЗАБЕГ»

БАНКОВСКИЙ РЫНОК ПЕРЕЖИВАЕТ БОЛЕЗНЕННУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ, СВЯЗАННУЮ СО СТРЕМИТЕЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ПАДАЮЩЕЙ МАРЖИНАЛЬНОСТЬЮ. ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «УРАЛСИБ» КОНСТАНТИН БОБРОВ РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ МИХАИЛУ КУЗНЕЦОВУ О ПРЕИМУЩЕСТВАХ УНИВЕРСАЛЬНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И ОБЪЯСНИЛ, ЧЕМ СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ПОХОЖА НА БОКСЕРСКИЙ ПОЕДИНОК.

BUSINESS GUIDE: Что сейчас происходит с «Уралсибом»? Чем ситуация отличается от того, что было год назад, например?

КОНСТАНТИН БОБРОВ: Основные моменты, которые касались работы с проблемными активами, согласования планов с Центральным банком, в большей степени происходили в 2016–2017 годах. Сейчас мы уже достаточно длительное время существуем как обычный финансовый институт, реализующий самостоятельную бизнес-модель. В этом смысле банк вышел на нормальную траекторию бизнеса, работаем с прибылью.

BG: В чем ваши приоритеты после создания единой банковской группы на базе «Уралсиба» с присоединением банка БФА и Башпромбанка?

К. Б.: Мы развиваемся трехлетними планами. В настоящий момент близка к окончанию первая трехлетка, которая затрагивает период с 2016 по 2018 год. Основные параметры, которые были в нее заложены, реализовались. Это касается развития сети и дистанционных каналов и возврата доверия клиентов, которые остались в «Уралсибе». Сейчас мы находимся в процессе формирования нового трехлетнего плана. В августе мы планируем оформить его в виде документа и осенью вынести на наблюдательный совет. Если говорить о бизнес-приоритетах, то базово мы сохраним универсальную модель развития, будем развивать розничный, малый и корпоративный бизнес, а также бизнес на финансовых рынках. Я вижу в универсальности много преимуществ с точки зрения возможности управления балансом, процентными рисками, ликвидностью. Плюс на стыке разных направлений есть много возможностей по формированию кросс-продаж, например, при работе с малым бизнесом.

BG: Чем эта трехлетка принципиально отличается от предыдущей?

К. Б.: Если брать какие-то количественные показатели, то мы скорее идем в сторону большей избирательности, исходя из оценки эффективности тех или иных клиентских сегментов, продуктов, каналов. Государственным банкам, которые присутствуют во всех регионах, сложнее выдерживать эту избирательность: в силу определенного статуса у них часто бывают определенные социальные задачи. Мы в этом смысле можем быть более гибкими и присутствовать в тех сегментах, которые видим прибыльными на длительном горизонте, и убирать фокус с тех сегментов, которые перестанут быть эффективными.

BG: Какие сегменты, исходя из текущей динамики, вам представляются интересными, а из каких, наоборот, пора уходить?

К. Б.: Банковский бизнес — достаточно конкурентный, поэтому лучшие свои идеи



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

применительно к нашему банку я предпочитаю держать при себе. Более того, зачастую подобные заявления о приоритетах и акцентах воспринимаются на рынке очень однозначно. Клиенты, которые по какой-либо причине посчитают, что они не относятся к фокусной группе, могут сделать вывод, что с ними не будут работать. Поэтому мы стараемся быть очень взвешенными в публичном позиционировании того, что является нашими приоритетами, а что нет.

BG: А модель неорганического роста в принципе вам интересна?

К. Б.: На финансовых рынках любой бизнесмен ищет возможности роста, в том числе и неорганического. Финансовая система России находится в достаточно стрессовом состоянии, и какие-то активы могут быть предложены по интересной цене. В этом случае какие-то предложения можно рассмотреть с точки зрения возможности их приобретения. Другое дело, что во всем должна быть своя целесообразность. У нас нет сверхзадачи роста объемов ради самого роста. Мы рассматриваем все свои потенциальные бизнес-решения с точки зрения получения прибыли в обозримом горизонте.

BG: Тем не менее ситуацию для таких сделок вы считаете благоприятной?

К. Б.: У некоторых собственников иногда появляется желание выйти из банковского бизнеса, хотя успешных примеров этого на рынке практически нет. Многие банки остаются слабоприбыльными или даже убыточными. В текущей ситуации банк,

допустим, может еще иметь капитал, но далеко не факт, что через год-два способность воспроизводить положительный денежный поток у средних финансовых институтов сохранится. А стоимость актива, который не способен порождать положительный денежный поток в будущем должна иметь существенный дисконт к текущей сумме. Поскольку превратить банковский капитал в деньги быстро невозможно, а продолжать вести бизнес — тоже крайне затруднительно. Современный банкинг — жесткий забег, в котором требуются повышенные усилия и инвестиции, лучший персонал, технологии, позволяющие как эффективно взаимодействовать с клиентом, так и соответствовать современным достаточно жестким регулятивным требованиям.

BG: В последнее время наблюдается тенденция по снижению маржинальности банковского бизнеса. В чем вы видите выход из этой ситуации?

К. Б.: Основной ответ на этот вызов лежит в области технологий. Сейчас наблюдается развилка: если ты не уверен в будущем бизнеса, то, скорее всего, не станешь инвестировать в технологии, а значит — завтра проиграешь еще больше. Мы делаем эти инвестиции и тем самым формируем себе основу для того, чтобы в горизонте следующих лет обеспечить себе запас операционной эффективности и дополнительных транзакционных доходов.

BG: Ставите ли вы перед собой задачу компенсировать падение маржинальности, в том числе и за счет роста доли непроцент-

ных доходов? И насколько она достижима, учитывая значительный разрыв между процентными и непроцентными доходами у российских банков?

К. Б.: Да, безусловно, задача диверсификации источников дохода ставится, мы ее сегодня активно реализуем, в том числе — за счет активизации кросс-продаж. Ситуация на рынке к этому достаточно хорошо стимулирует. Российские банки исторически имели дополнительную долю процентного дохода. К этому их приучила почти тридцатилетняя история, в которой не было длительных периодов таких низких процентных ставок. А те рублевые ставки, которые мы прогнозируем на горизонте двух лет (5–6% годовых), по активам станут вообще новой реальностью для России. Потому что необходимость комиссионных доходов — это путь, от которого невозможно отказаться. С одной стороны, такое изменение бизнеса — это пока терра инкогнита для банков. С другой стороны, комиссионные доходы требуют технологичности, стандартизованности, легкости в доступе или в возможности реализоваться для клиентов. Кроме того, технологии дают возможность сделать более точные гипотезы, правильно понять потребности клиента, исходя из анализа его поведения, и сформировать адресное продуктивное и сервисное предложение для клиента на основе Big Data.

BG: Насколько сервис может повлиять на поведение клиента, учитывая, что решающее значение для него имеет цена?

К. Б.: Чувствительность к цене при приобретении клиентом того или иного продукта сильно разнится и зависит и от качества продукта, и от клиентского сегмента. Есть продукты малочувствительные по цене, а есть продукты, где клиент каждую десятую долю копейки будет считать, и именно от этой копейки зависит, состоится сделка или нет.

BG: Собираетесь ли вы в таком случае сфокусироваться на сегментах, которые нечувствительны к цене? Ведь снижение ставок в том же ипотечном сегменте просто убивает на корню всю маржу.

К. Б.: Если бы рыночная ситуация регулярно не менялась, наверное, можно было бы проанализировать ситуацию в различных сегментах и на основе этого формировать свою стратегию. Но все гораздо динамичнее, и клиент постоянно обучается. Чем более разборчив клиент, чем больше у него опыта, тем он становится более чувствительным к сервису, технологичности, цене. Это чем-то напоминает боксерский бой. Понятие «оптимальности» дистанции ведения боя очень динамичное, и оно меняется каждое мгновение. Главное — выступишь ты на ней или нет. ■