

ДОМ ИНТЕРВЬЮ

«Чем сделка прозрачнее, тем легче клиент на нее решается»

Ипотека — сегодня один из наиболее конкурентных рынков, банки борются за лучших клиентов, которые останутся с ними надолго. Новые выдачи и рефинансирование сторонних кредитов обеспечили в прошлом году рекордный рост рынка. Чего ждать от 2019 года и как не проиграть в жесткой борьбе за клиентов, рассказал „Ъ“ вице-президент — начальник департамента вкладных и кредитных продуктов Газпромбанка **Алексей Трубников**.

— ипотека —

— Прошлый год был очень удачным для ипотечного рынка. Как вы считаете, какие факторы обеспечили рекордные выдачи ипотеки?

— 2018 год действительно был рекордным, что является следствием нескольких факторов. Так, в начале года у нас были особенно низкие ставки по ипотеке, что применительно к ипотечному кредиту является для клиентов важнейшим фактором, потому что напрямую связано с его доходами. Плюс в 2018 году клиенты активно пользовались таким инструментом, как рефинансирование ипотеки. При этом, говоря о рефинансировании, мы часто упускаем из внимания тот факт, что это не просто перекредитование по более низкой ставке, но и возможность увеличить размер ссуды, получив часть средств наличными. Многие этим пользовались, что тоже увеличивало выдачи.

— Во второй половине года ставки начали расти. Это отразилось на спросе?

— С точки зрения роста числа заявок спрос развивался примерно первые восемь месяцев прошлого года. Потом было некое затишье, и к концу года спрос вновь ускорился — примерно к декабрю, когда все традиционно пытаются перед Новым годом закрыть сделки, сделать важные покупки. Если брать рефинансирование, то этот инструмент также ак-

недвижимости. Это напрямую влияет на объем выдач, потому что, чем быстрее начинаются продажи у застройщика, тем быстрее растет бизнес у банка. Все эти изменения наравне с общерыночными факторами и позволили нам в прошлом году нарастить портфель больше чем на треть, как я говорил выше.

— Все же в вашей ипотечной линейке много продуктов, планируете ли вы упрощать ее?

— Наша линейка привязана к потребностям клиента. Кто-то хочет купить первичное жилье, кто-то — вторичное либо поучаствовать в какой-то социальной программе. Например, клиенты военной ипотеки вообще не смотрят на названия других продуктов, они видят «военная ипотека» и шагов ни влево, ни вправо уже не делают. То же самое касается социальной ипотеки, государственной социально-многоквартирной ипотеки. Те, кто пришел за ней, другие варианты, как правило, просто не рассматривают. Поэтому в нашей линейке есть все эти продукты. При этом внутри они устроены максимально просто. Например, раньше там ставка могла зависеть от первичного взноса, от типа жилья, от того, на какой срок берется кредит, от многих других параметров. Мы все это срезали, оставив одну базовую ставку для каждого продукта, на которую влияет то, зарплатный вы клиент или нет, а также наличие или отсутствие страховки. Все. В текущем году

В нынешнем году мы переходим на новую технологию, которая позволит существенно ускорить процесс принятия решения по кредиту

тивно использовался в начале года, но потом постепенно, месяц к месяцу доля клиентов, которые в общем потоке брали ипотечный кредит на рефинансирование, уменьшалась по мере удовлетворения спроса. Все больше людей брали стандартные ипотечные кредиты на первичный-вторичный рынок жилья.

— Как развивалось ипотечное кредитование на этом фоне в Газпромбанке?

— В прошлом году мы показали рекордные объемы выдач, наш портфель с учетом погашений вырос примерно на 35%, или 87 млрд руб.

При этом общие выдачи были гораздо больше — за 12 месяцев мы предоставили ипотечных кредитов примерно на 147 млрд руб. На начало 2018 года наш ипотечный портфель составлял 232 млрд руб., то есть за год мы выдали больше половины своего портфеля.

— Чего стоит ждать ипотечному рынку от нынешнего года и какой тактики будете придерживаться вы?

— В январе рынок скорректировался в сторону повышения ставки по ипотеке, в среднем на 1–1,5 процентных пункта (п. п.). Мы скорректировали ставки на 1 п. п., поскольку в этом плане мы занимаем более консервативную позицию, чем многие наши коллеги в этом же бизнесе. Мы делаем менее резкие движения и от среднерыночного повышения ставок, как правило, отстаем примерно на 20–30%.

— Это себя оправдывает?

— Это позволяет обеспечить более сглаженную кривую ставок, если говорить математически или, говоря другими словами, более сглаженную корректировку динамики привлечения клиентов в банк. Так как мы занимаем примерно 5–6% доли рынка по ипотеке

мы переходим на новую технологию, которая позволит существенно ускорить процесс принятия решения по кредиту. Первые выдачи на основе нее начнутся уже в апреле.

— Это последний этап в плане изменения подходов к ипотеке или будет что-то еще?

— Мы продолжим работать над упрощением ставок, документов, усовершенствованием продуктовой линейки в пользу еще более простого и понятного продуктового ряда. Второй элемент — это наши партнерские каналы, то есть работа с инвесторами-застройщиками, максимальное упрощение взаимодействия между ними и максимальное встраивание наших инструментов продаж в этот канал. Мы сделали специальные низкие процентные ставки для тех клиентов, которые приходят от наших партнеров, даже если они не обслуживаются у нас в рамках зарплатных проектов. Мы также внедряли упрощенный порядок принятия решения, например, в анкете порядка 30 полей, которые достаточно заполнить, чтобы принять решение по заявке партнера. В результате у нас доля партнерского канала выросла с 8% до 40–50%, если говорить об ипотеке.

— Вы планируете дальше расширять это направление?

— Мы видим, что канал не исчерпан, и доля его вполне может увеличиться процентов на десять.

— Говоря о работе с застройщиками, нельзя не затронуть важную для всего рынка реформу долевого строительства и переход на эскроу-счета. Насколько вы готовы к этим изменениям?

— Мы к этому готовимся, у нас подготовлена вся необходимая технологическая база для реализации этого проекта, уже есть обращения партнеров за этим инстру-



центрации в одном регионе, в разных регионах разные застройщики обращаются, как средние, так и крупные. . .

— Если говорить об ипотечном рынке, то как на нем может отразиться реформа долевого строительства?

— Для клиентов это более прозрачный инструмент оплаты жилья, которое находится в процессе строительства, это повышает индекс доверия при приобретении такого жилья. Мы оцениваем эти изменения с точки зрения спроса у клиентов и считаем, что он должен расти, потому что это ведет к повышению прозрачности сделки, а чем она прозрачнее, тем легче клиент может решиться на нее. — Вы упомянули, что ваша доля рынка в сегменте ипотеки составляет около 5%, как отразились на ней предпринятые вами изменения подходов к ипотеке?

— 5–6% — это наша доля в выдачах и продажах, еще в середине 2017 года она была порядка 3–4%, то есть речь идет об ее увеличении почти в два раза. Ипотека — один из базовых продуктов рынка, который обеспечивает сильную клиентскую базу, построенную на долгосрочном сотрудничестве с банком. Ипотека часто дается один раз, а дальше человек обращается в банк, который может общаться с клиентом не только по поводу ипотеки, но и предлагать любые другие продукты — кредиты, расчетные продукты, вклады и т. д. Так что у нас есть вполне конкретные планы по дальнейшему наращиванию доли рынка.

— До какого уровня?

— Скажем так, у нас нет верхнего предела, но в нынешнем году у нас планы умеренные. Мы хотим нарастить портфель так же, как в 2018 году, примерно на 80–90 млрд руб. В относительном выражении речь идет о росте примерно на 25%. Доля рынка при этом сильно не изменится, в лучшем случае подрастет где-то на 1–2 п. п.

— То есть вы планируете расти, как я понимаю, несколько быстрее рынка?

— Или падать медленнее рынка, потому что сейчас банки повышают ставки, что приведет к снижению входящего потока. Повышение ставок всегда приводит к снижению рынка, так что, думаю, объемы выдач будут ниже на 10–15%. Впрочем, если ситуация поменяется, как это бывало не раз и ставки развернутся в другую сторону, то, соответственно, поменяется и прогноз.

Мы сделали специальные низкие процентные ставки для тех клиентов, которые приходят от наших партнеров, даже если они не обслуживаются у нас в рамках зарплатных проектов

— Сейчас есть предпосылки для подобных изменений?

— Пока мы не видим предпосылок ни для роста, ни для снижения ставок. Рынок в значительной степени отыграл все изменения, которые происходили, в том числе в части повышения ключевой ставки.

— Если говорить о рефинансировании, которое, как вы отметили, ранее сыграло важную роль в прошлогоднем росте портфеля. Сохранится ли спрос на него хотя бы частично в текущем году?

— Да, и мы сохраняем программы рефинансирования в своей линейке. По ним установлены одни из самых низких ставок в силу разных причин, в том числе более хорошего понимания риск-профиля клиента. Дело в том, что он уже имеет историю отношений с предыдущим кредитором, а мы берем, естественно, клиентов с положительной историей погашения предыдущих кредитов. Так что спрос на рефинансирование будет, причем из разных источников. В том числе за счет тех клиентов, кто раньше не задумывался о рефинансировании. Дело в том, что еще есть большой портфель, выданный еще до 2017–2018 годов со ставками более 10,5% годовых, для них рефинансирование по текущим ставкам все еще выгодно. Кроме того, ряд банков-кредиторов, например, выдавали кредиты в прошлом году по привлекательным номинальным ставкам, но с использованием неочевидных механизмов, удорожающих кредит. Такие заемщики могут быть заинтересованы в смене кредитора на более прозрачного.

— Как много кредитов вы рефинансировали в прошлом году?

— Много. Мы на третьем месте по количеству рефинансированных кредитов ипотечных. Доля рефинансирования в общих выдачах составила у нас в прошлом году 30%, в абсолютных цифрах — 46,7 млрд руб. В ны-

нешнем году, думаю, результат будет скромнее в силу уже озвученных причин.

— Вы планируете как-то продвигать свои программы рефинансирования, ведь часть банков эти продукты свернула и не каждый знает, что например, у вас программа сохраняется?

— Пока мы продвигаем ипотеку в основном через наших партнеров и в собственной сети. Мы запустили специальные акции по рефинансированию. В то же вре-

мя какого-то массового продвижения именно этих кредитов, в том числе на телевидении, мы, например, не планируем. В каких-то местах, скажем так, где клиенты могут ознакомиться, заинтересоваться этим предложением, мы, конечно, работаем над этим. Речь идет о тех же партнерах-застройщиках, риелторах, у которых есть клиенты с ипотечными сделками, и т. д. Они сотрудничают с нами и могут предложить клиенту снизить расходы за счет рефинансирования.

— На днях президент в своем послании вновь затронул ипотечную тему, призывая банки снижать ставки до 9–8% и далее. Насколько это реалистично?

— Эти цифры абсолютно достижимы. Более того, они были такими в конце 2017 года, первой половине 2018 года, когда средняя ставка выдача была в районе 9% и отклонялась по определенным продуктам в сторону 8%.

— Если посмотреть на ипотечный рынок на горизонте не одного, а нескольких лет, то прогноз скорее оптимистичный или замедление продолжится?

— Если все будет стабильно и никаких шок не будет, а их пока, как мне кажется, не предвидится, будет либо планомерный рост, либо заметное ускорение после возвращения к ставкам в район 8–9% годовых.

● Газпромбанк входит в тройку крупнейших финансовых институтов России и предоставляет широкий спектр банковских, финансовых, инвестиционных продуктов, а также услуг корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам. На текущий момент банк обслуживает более 5 млн розничных клиентов и 45 тыс. клиентов — юридических лиц.

Интервью взяла
Ксения Дементьева

За 12 месяцев мы предоставили ипотечных кредитов примерно на 147 млрд руб. На начало 2018 года наш ипотечный портфель составлял 232 млрд руб.

от всех выдач, для нас резкие движения ставок более чувствительны, чем для игроков с большей долей рынка. В моменте на фоне повышения ставок мы рискуем потерять больше клиентов, если делать более резкие движения по ставкам. И так как банк измеряет доходы не только в единицах дохода на одного клиента, а вообще в лояльности клиента, то для нас эта политика оправдана. Наши усилия влияют также и на лояльность клиента, а именно от нее зависит, каким количеством других финансовых инструментов Газпромбанк он будет пользоваться.

— Вы в значительной мере реформировали ипотечное кредитование. Что принципиально изменилось?

— Мы начали изменения еще в 2017 году и продолжали их в 2018 году. За это время мы либерализовали подходы в части требований к заемщику, условий по продуктам, существенно упростили ценообразование, в том числе то, как определяется ставка для клиентов. У нас появилась одна базовая ставка, к которой применяются буквально два показателя, согласно которым она корректируется в большую сторону. Раньше, например, у нас было несколько десятков вариантов ставок. Это было сложно как для клиентов, так и для наших партнеров, а ведь прозрачность продуктов имеет для них большое значение. Кроме того, мы активно упростили подходы к аккредитации застройщиков и сократили скорость аккредитации объектов

ментом, и вот буквально на днях объявив о запуске соответствующего проекта.

— А граждане интересуются новым порядком?

— Пока обращения идут в первую очередь от застройщиков, причем разных, и тех, кто хотел бы иметь проектное финансирование, и тех, кто не нуждается в нем, но хотел бы уже работать с эскроу-счетами. От физических лиц пока запросов не поступает.

— Много обращений от застройщиков?

— Достаточно, при этом я бы отметил, что география очень широкая. Нет какой-то кон-

ЛИЧНОЕ ДЕЛО

Алексей Владимирович Трубников,

вице-президент — начальник департамента розничных вкладных и кредитных продуктов Газпромбанка.

Родился 6 апреля 1983 года.

В 2005 году окончил Московский технический университет связи и информатики — инженер по специальности «средства связи с подвижными объектами».

С 2003 по 2007 год работал в сфере ИТ-технологий в должностях от специалиста до руководителя по разработке маркетинговых продуктов для телекоммуникационных компаний. Отвечал за разработку бизнес-планов и стратегий по продвижению продуктов, включая их реализацию на рынках стран СНГ, Западной Европы и Северной Америки.

С 2007 по 2009 год начал работу в банковском секторе с ОАО «Альфа-банк» в должности руководителя маркетинга продуктов автокредитования и продолжил

на позициях начальника отдела развития продуктов автокредитования, затем начальника отдела анализа и планирования розничных продуктов.

С 2010 по 2017 год работал в ПАО «Сбербанк» и отвечал за развитие ипотечного и автокредитования, в том числе за разработку новых продуктов, оптимизацию процессов кредитования и запуск специальных ценовых предложений. Последняя должность — исполнительный директор — начальник отдела развития залогового кредитования.

С 2017 года по настоящее время работает в Газпромбанке на должности вице-президента — начальника департамента розничных вкладных и кредитных продуктов. Основная зона ответственности — разработка и развитие розничных продуктов и процессов, в том числе ипотечное и потребительское кредитование, сберегательные и накопительные продукты.