

банк

«3–4% рынка можно забрать у любого гиганта»

Останется ли ипотека драйвером розничного рынка при ее низкой маржинальности, можно ли заработать на продаже ипотечных портфелей, кому и зачем нужны стандарты в ипотеке. Эти и другие темы мы обсудили с председателем правления Абсолют-банка **Татьяной Ушковой**.

— технологии —

— **Какие основные тренды в ипотечном сегменте вы можете выделить сегодня?**

— Решение о переходе на эскроу-счета, конечно, раскочегорило рынок недвижимости. Все ждали худшего, особенно застройщики в регионах. Но, к счастью, Минстрой, вовремя оценив все риски, дал всем время на поэтапный переход. Поэтому рынок относительно спокойно пережил 1 июля, хотя осталось еще очень много нерешенных вопросов. Но зато сейчас застройщики вышли из ступора и могут думать непосредственно о своем бизнесе — о строительстве, а не только о том, как им перейти на проектное финансирование. И, конечно, они сейчас смотрят в сторону партнеров из числа банков, которые им помогают наращивать продажи. У нас, в частности, есть идея создать такой ипотечный продукт, где участие банка на этапе одобрения и выдачи кредита будет минимальным. Сейчас отдельные игроки предлагают автоматическое одобрение ипотеки в случае, если клиент приходит с первоначальным взносом в размере 30–40% от стоимости квартиры. Статистика подтверждает: ипотечные заемщики с взносом от 30% практически не уходят в дефолт.

— **Какова доля таких заемщиков в портфеле Абсолют-банка?**

— У нас сейчас 35% заемщиков с первоначальным взносом свыше 30%. Да, есть на рынке предложения ипотеки с взносом от 10–15%, но доля клиентов с максимальным первоначальным взносом на самом деле очень большая. Когда мы сделали ретроспективный анализ нашего портфеля, то увидели, что реальный первоначальный взнос у нас не опускался ниже 33%. Конечно, нельзя недооценивать риски — клиента все равно нужно проверять.

— **И все же, несмотря на низкий уровень дефолтов, инициативу с введением ипотечных каникул на законодательном уровне стоит расценивать исключительно позитивно?**

— Да, несомненно. Ведь как было раньше? В критической ситуации клиент выступал в роли просящего. Представьте себе: у человека и так сложная ситуация, он потерял работу, а платеж по ипотеке очень большой. Да, были банки, которые разрабатывали собственные программы реструктуризации, поскольку знали: это необходимо, если хочешь, чтобы человек вернулся потом в нормальный график платежей. Я убеждена, что

заемщик должен иметь не только обязанности, но и права, официально закрепленные как пункты договора. Ипотечные каникулы — одно из неотъемлемых прав.

— **Пожалуй, еще одна важная инициатива — ипотечные стандарты, которых решили придерживаться все ключевые игроки рынка.**

— Абсолют-банк был среди тех, кто разрабатывал, обсуждал эти стандарты, у нас были споры и дискуссии, но спустя почти год с начала этой работы ипотечные стандарты наконец утверждены, а значит, на рынке установлены четкие правила игры. То есть теперь чужаков на ипотечном рынке не будет. Это тоже важное движение банков в сторону заемщиков.

— **Вы говорите о том, что не будет чужаков, однако за последние два года на ипотечный рынок вышли несколько крупных банков, которые раньше ипотекой практически не интересовались.**

— Пока эти новые игроки еще в начале пути развития партнерских каналов, и растут они пока за счет рефинансирования, покупки чужих портфелей, действующих клиентов банка. Я не боюсь конкуренции со стороны этих банков: они отвоюют долю у госбанков, а наша доля продолжает расти. Все просто: новые игроки только в начале технологических решений. То, что мы успели создать два года назад, они только начинают делать. А застройщики привыкли работать с проверенными партнерами и не так охотно расширяют их круг. Очень сложно строить ипотечный бизнес с нуля — в нем много нюансов.

— **Поэтому они покупают ипотеку у Абсолют-банка?**

— Да, некоторые банки заявляют об амбициозных планах по наращиванию портфеля, но выбирают не технологический путь развития, в том числе покупают портфели у нас. Это взаимовыгодно, ведь мы можем выдать реально очень большой объем частных кредитов и фиксировать прибыль для акционера при продаже портфеля. И для банков-покупателей это тоже хорошо: они могут расти быстрее рынка.

— **В начале года вы говорили, что намерены подписывать меморандумы с банками об определенном объеме выкупа. Эта идея реализована?**

— Да, мы подписали соответствующие соглашения с Альфа-банком, банком «Ак Барс», Транскапиталбанком. Кроме того, наш портфель смотрят другие банки из топ-



Татьяна Ушкова уважает конкурентов: они помогают ей ускориться во многих проектах

10. За три квартала мы уже продали ипотеку на 15 млрд руб. По той же схеме мы развиваем и автокредитование. То есть заявленная нами сервисная модель — выдавать кредиты и продавать портфели — рабочая. Логика проста: наш акционер не хочет, чтобы банк увеличивал баланс, увеличивая нагрузку на капитал. И такой механизм позволяет зарабатывать хороший доход без нагрузки на капитал.

Я знаю точно: 3–4% рынка можно забрать у любого гиганта, если ты способен создать технологическое преимущество для партнера и если ты любишь клиента. Сейчас, анализируя обратную связь от клиента, мы создаем продукты и сервисы с учетом того, что реально нужно клиенту. Я уважаю гигантов, они стимулируют меня к тому, чтобы бежать быстрее, но процесс изменений у них более длительный. Меня спрашивают, можно ли с ними конкурировать. Конечно, можно. Только бежать надо быстрее.

— **Какие еще полезные инициативы, направленные на активное развитие ипотечного рынка, сейчас обсуждаются?**

— Одна из актуальных дискуссий — соотношение «платеж-доход». Это и вопрос, как учитывать неофициальный доход, и вообще вопрос о том, как был накоплен первоначальный взнос. Да, можно ограничить ПДН, однако кого мы в итоге накажем? Сами себя? Это непростая тема, ибо на практике мы видим, что один из самых важных факторов для оценки надежности заемщика — это размер первоначального взноса, а не доля платежа в его официальном доходе. В целом ситуация сейчас изменилась: средний срок погашения сократился с 15 до 10 лет, иногда до 6 лет. Когда ставки сильно пошли вниз, дюрация ушла до 4 лет 6 месяцев.

— **Сокращение среднего срока погашения ипотеки является стрессом для банков, ведь раньше банки жаловались на потерю дохода, когда длинный кредит гасится слишком быстро?**

— Сейчас нет. Сегодня пять-семь лет — достаточный срок, чтобы опкупить ипотеку. Ситуация изменилась, потому что за три-четыре последних года в два раза сократились расходы на выдачу кредита. Сейчас окупаемость сделки другая. Сейчас мы развернулись лицом к клиенту. Сегодня он погасил досрочно, а завтра он решит расширяться и опять придет в наш банк. Около 10–15% клиентов приходят за ипотекой повторно.

Развивать ипотеку в регионах помогает материнский капитал, его можно использовать для погашения части первоначального взноса — для многих это решение проблемы.

— **В связи с этим хочется спросить: как развивается детская ипотека?**

— Мы активно участвуем в этой программе. Изначально разработчики в программе не все учли, но сейчас ее докрутили до адекватного формата. Это очень правильное решение. Мы давно говорили Минфину, что люди, рождая третьего ребенка, не думают об ипотеке. Если ставки не будут низкими, то никто на это не решится.

— **Начал ли работать механизм с электронной закладной?**

— Инфраструктура готова, банки готовы, но не готов Росреестр. По факту таких сделок все еще нет, заемщики по-прежнему относят закладные самостоятельно. Хотя сейчас работает соответствующий комитет при Ассоциации банков России, мы вместе с активными участниками рынка написали «дорожную карту» по этой теме, надеемся, наконец этот механизм заработает уже в четвертом квартале.

— **В прошлом году у вашего акционера НПФ «Благосостояние» изменилась структура владения: появились акционеры Газпромбанк и РСХБ, сейчас обсуждается возможная покупка блока пакета ВЭОМ. Как эти изменения отражаются на Абсолют-банке?**

— Эти изменения нам только помогают. Потому что это очень надежные, известные и солидные имена. В общении с VIP-клиентами это дополнительное преимущество.

— **Существенная часть вашей стратегии — активная цифровизация бизнеса. Что уже удалось реализовать в этом направлении?**

— На мой взгляд, важно говорить о цифровизации не только продуктов, а прежде всего сознания. Начинать с малого — например, что можно сделать за время, потраченное на распечатывание документа. Банк без бумаги — это целая программа. Сначала все думали, что роботов внедрят для сокращения людей, но сейчас поняли, что роботизация нужна для того, чтобы освободить Петербурга. Банком не выгодно кредитовать региональных застройщиков из-за низкой маржинальности проектов и существующих рисков. «В регионах банки готовы предоставлять кредитование застройщикам, если их риски хеджированы за счет ликвидности проектов, что не все локальные игроки могут обеспечить», — заметил Гасан Архулаев. Участники рынка признали, что в регионах сегодня активно работает только один госбанк. И надеяться на серьезную конкуренцию (за исключением двух столиц) не стоит. По мне-

дять их от рутины и дать возможность подумывать о вещах стратегических. Один робот заменяет трех-четырех человек. Но важно обучить сотрудников взаимодействовать с роботами, а потом уже требовать цифрового мышления.

— **А как выглядит цифровизация банка изнутри?**

— Это сложный проект, и пока мало кто из банков за него хочет браться всерьез. Но я всем говорю: скажите честно, где у вас основные расходы. Это бэк- и мидл-офисы. Сначала мы решили, что важно для всех сделать максимально быстрой выдачу, и мы научились делать ее за час. Но я поняла: как ни улучшай сделку — все равно это стресс для клиента, потому что он берет огромную сумму на большой срок. Психологически это сложно переварить. Потом он привыкает к новой реальности, но только если получает от банка хороший сервис на всем долгом пути. Вот здесь и начинается настоящая лояльность бренду.

— **Сейчас активно обсуждается тема экосистем, в которые превращаются банки. Вы рассматриваете этот путь развития?**

— Стандартные, однотипные операции должны как можно скорее уйти в бесшовные технологии. После того как Gett и Uber сделали заказ такси элементарным и понятным — в один клик, пользователь выставил такие же требования ко всем услугам. Все, что не требует консультации и углубленного экспертного консультирования, должно происходить быстро. Общение нужно там, где люди хотят понять, надо ли доверять деньги.

Через пять лет придет время полностью бесшовных отраслей. Ты сможешь зайти в супермаркет и купить там банковскую услугу. Выпустив недавно цифровой продукт не для конечного покупателя, а для партнера, мы тем самым дали всем агентствам недвижимости и застройщикам возможность коммуницировать с клиентами без банка, напрямую. В автокредитовании то же самое. Многие процессы в банках теперь строятся не от продукта, а от интереса партнера или клиента, еще недавно все думали о том, как занять долю рынка и заработать прибыль акционеру?

— Сейчас добавленная стоимость — в уникальности технологических решений, опыта, отлаженных каналов продаж, и мы работаем именно в этом направлении. Средним банком из топ-30, для того чтобы зарабатывать прибыль, лучше не разбрасываться и сделать упор на тех продуктах или услугах, где их преимущества очевидны. Стратегия нашего банка как раз показала, что с переходом из универсального в нишевый банк можно эффективнее управлять затратами и прибылью.

Записала Ольга Иванова

Деньги к деньгам

— инструменты —

За последний год Сбербанк одобрил 368 заявок кредитования с эскроу-счетами на сумму 427 млрд руб. Если по количеству сделок доля Москвы составляет 7,5%, то по сумме — практически половину (одобрено 26 заявок на сумму 200 млрд руб.). По словам господина Бессонова, «в Сбербанке открыто 5 тыс. эскроу-счетов (из них 180 счетов разблокированы, то есть дома достроены), что составляет две трети рынка. Это капля в море».

Следом за лидером идет ВТБ, открывший 1,8 тыс. эскроу-счетов и подписавший соглашение на финансирование 50 проектов на сумму 220 млрд руб. Проекты еще на 200 млрд руб. находятся в работе, сообщил глава ВТБ Андрей Костин. По его словам, до конца текущего года банк откроет 25 тыс. спецсчетов.

В тройку лидеров также входит банк ДОМ.РФ, специализирующийся на сфере жилищного строительства. Госбанк одним из первых на рынке разработал продукт проектного финансирования для застройщиков

с использованием механизма эскроу-счетов. В работе у него находится более 270 заявок на проектное финансирование на сумму свыше 350 млрд руб., объем строительства за которым составляет 7,7 млн кв. м. Одобрено уже 45 заявок на сумму 99,6 млрд руб.

По данным ЦБ, к середине сентября в 13 уполномоченных банках был открыт всего всего 10 тыс. эскроу-счетов.

«Лидерство госбанков и крупных частных банков в сегменте работы с застройщиками по эскроу-счетам вполне предсказуемо. Крупные бан-

ки еще до введения нового механизма жилищного строительства предоставляли застройщикам проектное финансирование и уже нарабатывали достаточную экспертизу в данном вопросе», — пояснила младший директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» Екатерина Шурихина.

По ее словам, снижение требований по рейтингу для банков, которые могут открывать эскроу-счета, с гИА до гИВВВ — произошло относительно недавно.

Хуже всего новая схема приживается за пределами Москвы и Санкт-

Петербурга. Банком не выгодно кредитовать региональных застройщиков из-за низкой маржинальности проектов и существующих рисков. «В регионах банки готовы предоставлять кредитование застройщикам, если их риски хеджированы за счет ликвидности проектов, что не все локальные игроки могут обеспечить», — заметил Гасан Архулаев.

Участники рынка признали, что в регионах сегодня активно работает только один госбанк. И надеяться на серьезную конкуренцию (за исключением двух столиц) не стоит. По мне-

нию Екатерины Шурихиной, не стоит забывать об ограничении по сумме предоставляемых средств нормативом Н6 (ограничивает крупнейший кредитный риск 25% от капитала для банков с универсальной лицензией). Кроме того, крупные игроки зачастую могут предложить качественным заемщикам более низкую ставку.

Сергей Бессонов прогнозирует к концу текущего года всплеск открытия эскроу-счетов. Начались массовые продажи в проектах, получивших ранее финансирование с эскроу-счетами.

Сергей Артемов

Банки России* (Продолжение. Начало на стр. 16)

Таблица подготовлена «Интерфакс-ЦЭА» специально для «Б».

Банк	Город	Активы (млн руб.)	Томпы прироста активов (%)	Собственный капитал (млн руб.)	Прирост капитала (%)	Нераспределенная прибыль (млн руб.)	Средства физлиц (млн руб.)	Изм. (%)	Кредиты НС-нетто (млн руб.)	Изм. (%)	Кредиты физлиц (млн руб.)	Изм. (%)	Кредиты физлиц (млн руб.)	Изм. (%)
123	Алматыргибанк	Якутск	282019	6,0	3826,0	-1,1	-321,3	16373	-3,9	17897	10,3	6955,6	1,3	
124	МС Банк РУС	Москва	281270	26,9	4148,8	40,9	264,4	345	-3,4	24432	21,7	23917,7	17,2	
125	ПСБ	Санкт-Петербург	26356,5	-5,2	3171,7	-0,4	373,4	7279	1,3	4205	11,2	682,3	-2,7	
126	«Держава»	Москва	26044,6	39,9	6606,2	-0,9	784,3	3545	-5,6	3904	10,3	2956,1	10,4	
127	«Уральский финансовый дом»	Пермь	24821,6	5,9	3072,2	2,4	327,6	14995	-1,2	15799	18,6	8196,2	6,4	
128	Ланта-банк	Москва	24482,4	-26,3	2757,8	-9,7	-198,9	11801	-22,3	7748	0,4	1032,7	1,1	
129	Мерседес-Бенц Банк Рус	Москва	24174,1	-1,8	4615,4	4,0	427,8	0	—	21139	2,7	21596,2	-4,3	
130	Алибанк	Набережные Челны	24009,2	-2,7	4939,8	0,9	178,0	13192	-2,5	12126	9,4	1538,9	2,6	
131	Курскпромбанк	Курск	23669,6	5,9	4432,6	4,7	1619,0	12761	-6,2	15508	28,4	2020,9	4,6	
132	«Львов»	Киров	22313,3	3,0	3665,3	7,6	215,7	13245	0,7	13330	11,9	5579,6	8,3	
133	НБД-банк	Нижний Новгород	20761,4	1,3	4666,4	5,5	309,0	11358	0,3	11506	20,6	468,6	1,6	
134	Экономбанк	Саратов	20086,1	1,2	-116,9	—	-462,4	12987	6,4	7248	3,3	487,5	-2,5	
135	«Акцент»	Новосибирск	20053,8	3,1	2439,9	3,8	192,1	10272	0,6	10185	-10,8	1817,3	2,8	
136	«Денизбанк» Москва	Москва	20044,3	17,4	5502,6	7,3	1588,2	115	-32,7	12533	7,7	2,9	-2,2	
137	ЦМР-банк	Москва	19994,6	-18,5	2233,1	10,7	536,4	0	—	1312	22,0	23,9	17,4	
138	Джей энд Ти Банк	Москва	19947,6	8,3	7825,3	-1,8	191,4	8024	1,2	3962	-1,5	525,8	25,3	
139	«Александровский»	Санкт-Петербург	19255,9	-3,0	2380,8	0,8	62,4	8171	0,6	7268	-4,2	1154,1	-2,5	
140	Ури-банк	Москва	19038,8	2,0	3054,7	9,8	161,1	340	1,2	4387	-3,9	44,5	-13,1	
141	«Агропромкредит»	Лыткарино	18949,7	-12,4	2456,5	-20,5	407,0	12565	-10,3	6893	14,6	886,9	-29,7	
142	Татсоцбанк	Казань	18597,2	-16,1	8173,9	2,9	576,7	6014	-15,3	11004	-4,0	2029,7	7,1	
143	НФК	Москва	17430,2	-6,7	2928,2	1,5	-81,9	0	—	16756	-5,8	5,5	-21,3	
144	ИиБанк	Москва	17219,8	2,8	2942,2	-5,1	-4,2	11625	5,5	8460	21,1	900,3	25,7	
145	Энергобанк	Казань	17203,0	0,4	5158,4	-2,0	535,1	5680	-5,3	11685	2,6	2494,0	1,1	
146	Кошелев-банк	Самара	17164,4	-3,6	1818,9	4,9	131,6	12760	-3,6	8122	7,6	3483,0	6,2	
147	Данскс-банк	Санкт-Петербург	17000,6	-21,9	4743,1	-5,6	196,8	0	0,0	1931	-80,3	3,2	-1,9	
148	Москоммерцбанк	Москва	16829,0	-11,0	5631,4	-6,7	-424,6	7633	19,2	5723	-20,3	3857,8	29,4	
149	Модульбанк	Кострома	16384,7	1,2	2299,8	-0,8	159,7	33	-20,8	1041	9,6	55,1	50,8	
150	Ишбанк	Москва	16360,1	9,9	5574,7	0,3	95,0	1841	-3,5	11026	2,1	185,2	-12,7	
151	Липецкомбанк	Липецк	16000,6	-10,8	2244,8	-19,9	146,8	11930	-5,4	6423	-22,1	3273,8	5,0	
152	Прио-Внешторгбанк	Рязань	15333,6	2,0	1322,4	-3,4	810,3	9609	-1,2	8441	33,8	1434,7	2,5	
153	Алеф-банк	Москва	15017,7	3,7	4434,1	4,9	704,0	5464	2,0	4909	5,0	393,0	6,0	
154	Росдорбанк	Москва	14928,4	-12,8	2176,1	17,5	1,7	7827	-4,7	8355	8,7	1117,4	2,5	
155	МИА	Москва	14647,1	-3,0	17945,2	3,1	142,4	2738	-20,5	4823	-15,0	2959,3	-13,6	
156	«Пойдем!»	Москва	14586,7	-1,0	3281,1	2,3	593,1	10959	0,3	11803	1,9	14477,3	3,3	
157	Консервативный КБ	Астрахань	14532,8	-7,1	1413,4	14,5	111,5	402	81,2	43	20,7	13,2	3,7	
158	Морской банк	Москва	14464,3	-3,3	1979,3	-1,4	10,9	5788	0,2	8348	10,8	225,3	-0,2	
159	Норвик-банк	Киров	13872,8	-3,2	1751,7	-13,8	-179,9	9335	-3,0	6097	21,4	2682,6	33,0	
160	НК-банк	Москва	13773,7	-38,1	3128,6	-4,1	227,7	6766	-8,7	5805	10,7	1923,3	-10,3	
161	Финансбизнесбанк	Москва	13436,2	-73,8	1965,8	16,9	218,1	2949	-13,3	7772	-82,9	121,8	-7,7	