

банк

«Люди станут более осмотрительными в управлении своими финансами»

Вице-президент, директор дивизиона «Инвестиции и накопления» Сбербанка **Игорь Мамонтов** рассказал, как на инвестиционные продукты банка повлияла пандемия коронавируса, как они будут эволюционировать и с какой скоростью станут мигрировать в онлайн.

— сервис —

— Вы отвечаете за развитие инвестиционных продуктов в Сбербанке. Каким вы видите идеальный инвестпродукт для частного клиента?

— В развитии инвестиционных продуктов мы руководствуемся тремя принципами. Первое — это полезность, и поэтому мы большое внимание уделяем доходности наших продуктов. За первое полугодие 2020 года, несмотря на то что рынок лихорадило, мы заработали для инвесторов на 82% больше денег, чем в первом полугодии 2019 года. Второе — прозрачность, как с точки зрения тарифов и их составляющих, так и плюсов и минусов оболочки продукта. Мы стремимся давать основную информацию по продуктам в едином ключе, чтобы клиент легко мог сравнить их между собой. И третье — удобство: чтобы можно было осуществить любые операции с продуктом в один клик. Исходя из этих трех составляющих, мы стремимся создавать оптимальные для клиента продукты. Линейка инвестиционно-накопительных продуктов Сбербанка уже частично соответствует этим принципам, и мы идем в сторону полного соответствия. Знаете, какой мой главный критерий тестирования каждого нашего продукта? Лично мне должно быть не стыдно предложить его своим близким родственникам, своей маме.

Если говорить о продуктовой начинке, то мой субъективный прогноз таков: постепенно клиенты будут уходить из отдельных инвестиционных продуктов в комплексные портфельные предложения. В подобные решения в зависимости от риск-профиля клиента и горизонта его инвестирования будут включаться наиболее подходящие активы. Это делает вложения клиентов более устойчивыми к колебаниям отдельных инструментов, валют или даже фондовых рынков. И важно не только сформировать портфель, но и привлечь для управления им профессионального участника, который сможет грамотно менять его структуру в зависимости от рыночной конъюнктуры.

— Под это описание идеально подходят открытые паевые инвестиционные фонды (ОПИФ).

— Для текущего уровня рынка ОПИФы — хороший продукт, потому что он обладает высокой диверсификацией. С моей точки зрения, для неопытного инвестора покупка ПИФов консервативных стратегий — очень правильный и разумный шаг. Я говорю о более широком подходе, ведь клиент хотел бы в полной мере воспользоваться теми возможностями, которые возникают в разных сегментах фондового рынка, и при этом не быть на 100% от них зависимым. И здесь мы можем предложить ему целый комплекс из разных продуктов, структуру и соотношения инструментов, внутри которых мы будем менять в зависимости от ситуации.

— Почему, в отличие от прошлых кризисов, когда частные инвесторы активно сокращали инвестиции, в нынешний наблюдается рост вложений?

— Этому способствовали два ключевых фактора. Во-первых, накопленный частными клиентами опыт, который свидетельствует о том, что после каждого провала следует подъем рынка. Во-вторых, текущая ситуация кардинально отличается от предыдущих спадов с точки зрения подхода ЦБ, который снизил ключевую ставку до исторического минимума. Раньше в кризис и регулятор, и кредитные организации повышали ставки — это делало депозиты более выгодными по сравнению с инвестпродуктами. Сейчас ставки по депозитам упали, и люди, чтобы удержать средний уровень дохода по своим вложениям, начинают раскладывать часть средств по инвестиционным инструментам.

— Как пандемия отразилась на инвестиционных предпочтениях клиентов?

— Об этом пока рано говорить, должно пройти несколько большее время. Пока есть надежда, что люди станут более осмотрительными в управлении своими финансами и, тратя свои деньги, не будут забывать о подушке безопасности и целевых накоплениях. В этом смысле очень хорошо зарекомендовали себя накопительные программы «Сбербанк страхование жизни». Клиенты верят в НСЖ. Косвенно это подтверждается тем, что по подавляющему количеству договоров клиенты предпочитают не единовременный платеж, а ежемесячные взносы. Каждый очередным взносом они подтверждают осознанность своего выбора. А НСЖ помимо возможности получить нужную сумму в определенной дате еще и обеспечивает жизнь клиента страховой защитой на весь срок договора.

— В прошлые годы центром роста страхования жизни было ИСЖ. Стоит ждать восстановления спроса на этот продукт?

— С моей точки зрения, ИСЖ не продукт для массового использования, как его ранее позиционировали. Долгие годы этот продукт продавали людям, которые не очень понимали, как он устроен и насколько он удовлетворяет их потребности. Этот продукт представлял собой однобоко, акцентировав внимание на защите капитала и умалчивая, что эта защита ведет к снижению доходности и ограниченной ликвидности. И такое представление не пошло ИСЖ на пользу. Мы в сентябре прошлого года вдвое уменьшили комиссионную нагрузку на клиента, чтобы сделать ИСЖ более эффективным. Но, повторюсь, это продукт не для всех. Мы осознанно не делаем ставку на широкий круг клиентов.

— Как будете отсеивать клиентов, которым ИСЖ не подходит?

— Будем выявлять более глубокие потребности — для этого недостаточно просто спросить, какой человеку нужен инвестиционный доход и на какой срок он готов инвестировать. Сейчас мы стандартизируем информацию обо всех продуктах, в том числе финансовую часть и структуру тарифов. Эту работу мы проводим по всей линейке инвестиционных и накопительных продуктов. В продуктах с защитой капитала клиент будет видеть, какую часть денег он инвестирует, какая часть выступает защитой, какую



комиссию берет банк и та компания, которая этот продукт выпускает. И даже сценарии развития доходности продукта будем показывать. В вопросах продажи сложных инвестиционных и накопительных продуктов мы идем к максимальной открытости и прозрачности.

— Расскажите подробнее о параметрах ИПП.

— Индивидуальный пенсионный план предназначен для долгосрочных накоплений и не требует больших вложений. Первый взнос по программе начинается от 2 тыс. руб., а последующие ежемесячные взносы — от 1 тыс. руб. При открытии договора ИПП в «Сбербанк Онлайн» комиссия не удерживается, в отделениях банка составляет 1,5%. Выплаты по ИПП могут начинаться на 5 лет раньше государственной пенсии: с 55 лет у женщин, с 60 лет у мужчин. Можно выйти из программы и через несколько лет, но в этом случае придется смириться с финансовыми потерями. Зато при выходе из программы по истечении десяти лет клиент может вернуть полностью и сумму личных взносов, и весь накопленный по программе инвестдоход.

— Насколько бизнес блока «Управление благосостоянием» был готов к переходу на почти полное дистанционное обслуживание?

— В последние годы мы вели активную работу по диджитализации. Однако в таком масштабе переходить в цифру, как это получи-

лось в весенние месяцы, никто не планировал, конечно. Очень удачно сложилось, что мы перед самым карантином основные инвестиционные продукты вывели в «Сбербанк Онлайн». В мобильном банке стали доступны для оформления все наши продукты, для которых это было разрешено законодательно: широкая линейка открытых ПИФов, стратегии доверительного управления, включая ИИС, инвестиционные портфели на основе биржевых ПИФов, а также ИПП. Исключением стали продукты «Сбербанк страхование жизни», поскольку возможность их дистанционной продажи была законодательно разрешена только в конце апреля. Но в скором времени мы и эти продукты выведем в диджитал.

Со временем в онлайн будут доступны все наши существующие и новые продукты. Стратегия продвижения наших продуктов прозрачна и отвечает требованиям омниканальности. Этот термин ранее был очень популярным и даже хайповым, сейчас он уже меньше на слуху, но для нас остается обязательным атрибутом любого продукта. Наш продукт должен быть не просто «представлен» в онлайн — он создаетесь под него. Именно клиентский опыт цифровых каналов мы распространяем на физические каналы.

— Какие сервисы стали доступны клиентам в цифровых платформах банка?

— Каждый инвестиционный продукт обладает уникальной спецификой, поэтому до-

ступный «в цифре» функционал различается. В ближайшее время появится возможность обмена и закрытия ПИФов. В ИПП появятся функции докупки и заказа справок, а еще информационные сервисы, которые будут показывать доходность за различный период. В апреле мы обеспечили возможность онлайн-оплаты очередных взносов по НСЖ и настройки функции автоплатежа.

Наша цель в том, чтобы клиент мог совершать все операции онлайн без посещения офиса и обматывания документооборота.

— Какая доля привлечений приходилась на онлайн в начале года, а какая — в разгар карантина?

— В первые месяцы года на онлайн приходилось лишь несколько процентов привлечений. После старта продаж инвестпродуктов в «Сбербанк Онлайн» ситуация резко изменилась. В ПИФах доля онлайн-продаж в апреле — мае достигла 65% и в последующие месяцы не упала. В ИПП доля таких продаж еще выше: к июню она выросла до 78% — и это несмотря на то, что клиентопоток в офисах восстанавливается.

— Какими преимуществами обладает онлайн-канал?

— Первое и самое главное удобство: клиентский сервис доступен в режиме 24/7, а для совершения операции достаточно иметь любой гаджет с доступом в интернет. Во-вторых, в онлайн-каналах мы сделали покупку инвестиционных продуктов выгоднее, чем в отделениях, потому что в этом случае расходы на продажу значительно ниже. Например, в случае с ПИФа и ИИС в «Сбербанк Онлайн» комиссия ниже на 1%, чем в отделениях, а это очень серьезное снижение.

— Данная скидка будет постоянной или это разовая акция при старте продаж?

— Сложно сказать, что будет в долгосрочной перспективе, но сейчас мы рассматриваем снижение комиссий не как промокампанию, а как постоянную ценообразование.

— Стоит ждать полного перехода продаж инвестпродуктов в онлайн?

— На мой взгляд, все клиентские предпочтения будут смещаться в сторону онлайн. Индустрии и отрасли, ведущие активную работу по диджитал-продвижению своих услуг и сервисов, ускоряют цифровизацию, так как помогают снимать клиентские барьеры: страх что-нибудь не так сделать, получить не то, что он ожидал. Получив в одной отрасли положительный опыт дистанционных услуг, люди начинают активнее пользоваться в онлайн и другими сервисами.

Вместе с тем я считаю, что будущее инвестиционных продуктов за симбиозом физического и цифрового каналов. Появился даже термин «фиджитал». Это комбинация физических и цифровых способов взаимодействия, когда, например, человек открывает продукт в мобильном приложении, а дополнительные консультации получает в офисе или по видеосвязи. На текущей стадии, когда частный инвестор обладает ограниченным опытом взаимодействия с миром инвестиций, а уровень финансовой грамотности недостаточен, появление новых продуктов будет вызывать необходимость в получении физической консультации. Поэтому офлайновый способ взаимодействия будет дополнять цифровые каналы. При этом проникновение искусственного интеллекта и эту сферу, на мой взгляд, серьезно модифицирует.

Записал Виталий Гайдаев

Фокус на клиента

— тактика —

9 Действительно, повышенная волатильность обычно благоприятно влияла на финансовый результат банков. Но в коронакризис что-то пошло не так. За пять месяцев российские банки заработали 561 млрд руб. чистой прибыли, при этом в мае — рекордно низкие 0,5 млрд руб., рассказала депутатом Госдумы глава Банка России Эльвира Набиуллина. В шесть раз меньше, чем в апреле. Большую часть прибыли, по ее словам, банки получили в первые три месяца, когда влияние пандемии еще было ограниченным, но затем прибыль стала падать. Для сравнения: чистая прибыль банковского сектора за первое полугодие спокойного 2019 года превысила 1 трлн руб.

В условиях спада экономики банки ужесточили кредитную политику, что повлияло на динамику портфелей. «В период кризиса банки предпочитают не максимизацию доходов, а минимизацию риска», — замечает директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» Иван Укленн.

В связи с этим ЦБ посоветовал банкам отложить принятие решений по дивидендам за 2019 год или перенести общие собрания акционеров, где принимаются решения о выплате дивидендов, на конец августа — сентября, чтобы получить более объективную картину. В кризис необходим запас прочности.

К рекомендациям отнеслись серьезно. Большинство крупных частных банков отказались от дивидендов и направили прибыль в капи-

тал. Среди них — Альфа-банк, Московский кредитный банк, «Санкт-Петербург» и российский «дочка» «Юникредит», которая ранее исправно выплачивала дивиденды материнской компании. Не будет выплачивать дивиденды до возвращения страны к нормальной жизни и Совкомбанк, сообщил первый зампред правления Сергей Хотимский: «Сейчас приоритетами для нас являются поддержка клиентов и сотрудников, пострадавших от пандемии». Предложили акционерам отказаться от дивидендов наблюдательный совет банка «ФК Открытие» и совет директоров Росбанка. Не стал делиться с акционерами — концернами Renault и Nissan — и РН-банк.

Крупнейшие госбанки — ВТБ и Сбербанк — перенесли годовое общее собрание акционеров на более поздние сроки. Наблюдательный совет Сбербанка определит размер дивидендов за 2019 год во второй половине августа, сообщил Герман Греф.

Игра на опережение

Большинство крупных игроков постарались максимально ослабить негативное влияние карантина и сыграли на опережение. В начале минувшей весной ряд крупных игроков сосредоточились на развитии комиссионных и небанковских продуктов и услуг для физлиц.

«Основные меры, направленные на минимизацию последствий, банк принял еще до того, как ударил кризис. Среди них — активное развитие цифровых каналов взаимодействия с клиентами, консервативный риск-менеджмент и структура балан-

са, фокусировка на наиболее устойчивых бизнес-сегментах», — сообщил финансовый директор Росбанка Александр Овчинников. Во время карантина превентивные меры ускорились: Росбанк провел первую ипотечную сделку полностью онлайн, во всех сегментах велась активная работа по митигации кредитных рисков.

При этом бизнес-модель Росбанка не изменилась. «Сложившаяся ситуация показала, что избранная нами ранее стратегия была верной. Приоритетом для нас остаются сегменты залогового кредитования в рознице (ипотека, авто), где мы входим в число лидеров рынка, и сегмент крупнейших корпоративных клиентов, а также цифровизация процесса продаж и взаимодействия с клиентами всех сегментов», — добавил господин Овчинников. По его мнению, в розничном кредитовании наиболее пострадавшими от коронакризиса окажутся необеспеченное и автокредитование на фоне снижения доходов граждан, сокращения долгосрочных непродолжительных трат и ограничений в период самоизоляции. Негативное влияние уменьшения экономической активности на сегмент ипотеки будет смягчено господдержкой и снижением процентных ставок. В сегменте корпоративного кредитования под ударом окажется МСБ, ориентированный на розницу, включая гостинично-ресторанный бизнес, внешний туризм, спортивный сектор, индустрию. «Меньше всего пострадает сектор частной медицины и производственных ритейл», — заметил господин Овчинников.

Из-за массового перевода сотрудников на удаленный режим работы и роста популярности онлайн-шопинга возросло значение дистанционных банковских сервисов. Чтобы идти в ногу со временем, банки обновляли IT-платформы, дизайн сайтов и мобильных приложений. Но солидные инвестиции «в цифру» сегодня по карману не всем. Не случайно пандемия ускорила консолидацию сектора. «В зоне риска оказались банки-монолайнеры, мелкие банки и региональные банки, которые вели свою деятельность «на грани», — отметил главный управляющий директор Альфа-банка Владимир Верховинский.

В марте ушли с рынка Курскпромбанк (присоединен к Экспобанку) и Московский нефтехимический банк (присоединен к Джеб энд Ти Банку). В начале мая ПСБ присоединил Связь-банк, а банк «Зенит» — АО «Банк „Зенит Сочи“» и тульский Спиритбанк. МКБ приобрел столичный банк «Веста» и Русский народный банк. В июне Совкомбанк присоединил АКБ «Экспресс-Волга». «Некоторые банки на фоне кризиса из-за пандемии коронавируса могут уйти с российского рынка, однако это не повлияет на сектор», — считает руководитель службы текущего банковского надзора ЦБ Богдан Шаблия. По его оценке, большинство банков обладают необходимым запасом и капитала, и ликвидности.

Смена приоритетов

Во время карантина первыми протянули руку помощи предпринятиям, пострадавшим от падения спро-

са, не госорганы, а кредитные организации. Так, банк «Открытие» уже в марте предложил специальные программы для представителей МСБ. Стартовавшие затем госпрограммы только активизировали процесс. Заместитель председателя правления банка Надия Черкасова пояснила: «Мы создали систему помощи по нескольким направлениям: шестимесячные кредитные каникулы по переносу оплаты процентов и основного долга, программу кредитования под 0% на зарплаты и пул решений по налоговым каникулам».

Ряд игроков снизил расходы на расчетно-кассовое обслуживание, отменил комиссии и дополнительные тарифы. Отдельные игроки решились на эксперименты. Банки «Открытие» и «Точка» внедрили собственные программы для клиентов из пострадавших отраслей, к которым применима господдержка, и для тех, кому требуется реструктуризация.

По мнению Анны Бодровой, банкирам необходимо сделать несколько шагов навстречу потребителю и предпринимателю, чтобы выйти на принципиально новый уровень. Речь идет в основном о создании новых кредитных линий для МСБ с пониженной ставкой и доступными условиями работы. «Одновременно банкам явно пора менять модель расчета рисков», — добавила независимый аналитик.

Как считает Илья Кубарь, ключевая способность, которая позволяет успешно пройти кризис, — умение адаптироваться к новой реальности и добиться максимальной «сис-

темной гибкости банка». Из ключевых изменений, которыми, по его мнению, стоит озаботиться уже сейчас, — развитие навыков оценки риска и сбора долгов в новой ситуации, построение инфраструктуры удаленной и распределенной работы, обеспечение эффективной модели обслуживания в цифровых каналах, пересмотр масштабов физической сети банка, достижение следующих уровней в эффективности расходов, а также переосмысление фокусов роста и ценностных предложений ключевых продуктов и сервисов.

Конечно, главная цель изменений бизнес-модели банков — получение чистой прибыли. Как считает Анна Бодрова, рентабельность вернется к финансовым организациям, когда потребитель поймет, что его кошелек больше ничего не угрожает. «Нужно понимать, что время элементарного заработка исключительно на ставках прошло — так в мире не работает больше никто. Новая модель работы — это выстроенные долгосрочные отношения с бизнесом, широкая линейка вариантов взаимодействия, полностью прозрачные сделки и всесторонняя поддержка с доступными сервисами», — заключила банковский аналитик.

Уинстон Черчилль однажды сказал: «Никогда не позволяйте хорошему кризису пропасть даром». За несколько месяцев пандемии многие банки продвинулись в технологическом плане больше, чем за последние несколько лет. Очевидно, что курс на цифровизацию финансовых продуктов и услуг продолжится. **Сергей Артемов**