

- 10

Первое полугодие стало для акций российских банков неудачным, что не мешает экспертам рекомендовать их покупку
- 12

Все российские банки. Итоги работы банков при слабеющем рубле и в ожидании неопределенного сценария конца года
- 17

Появились первые признаки восстановления потребительского поведения банковских клиентов в докарантинные месяцы

По итогам первого полугодия российский банковский сектор формально несильно пострадал от кризиса, спровоцированного пандемией COVID-19: все основные показатели более или менее в норме. Что вполне объяснимо. Временные послабления позволили банкам не отражать в отчетности в полной мере влияние кризиса на свои активы и заемщиков. Впрочем, прибыль второго квартала более чем в шесть раз меньше прибыли первого квартала. И финансовый рынок перешел от настроения на быстрый рост к осознанию долгого выхода из кризиса и созданию резервов на случай негативного сценария к концу года.

Переоценка роста ценностей

— рейтинг —

Карантинная активность

Начало «коронакризиса», пришедшее на конец первого квартала, для российских банков ознаменовалось ударной трудовой вахтой. По данным Банка России, в марте корпоративный портфель кредитных организаций вырос на 1 трлн руб., или на 2,6%, с исключением фактора валютной переоценки, что является рекордным месячным достижением. За весь прошлый год корпоративные кредиты выросли на 5,8%.

Пик выдач пришелся на последнюю неделю марта, что, по мнению экспертов ЦБ, может быть связано с необходимостью компенсировать выпадающие денежные потоки компаний, особенно во время объявленной нерабочей недели, для оплаты текущих расходов, со снижением активности на рынке облигационных займов, а также с возможными ожиданиями того, что кредитные ставки вырастут или банки будут более консервативны в выдаче кредитов.

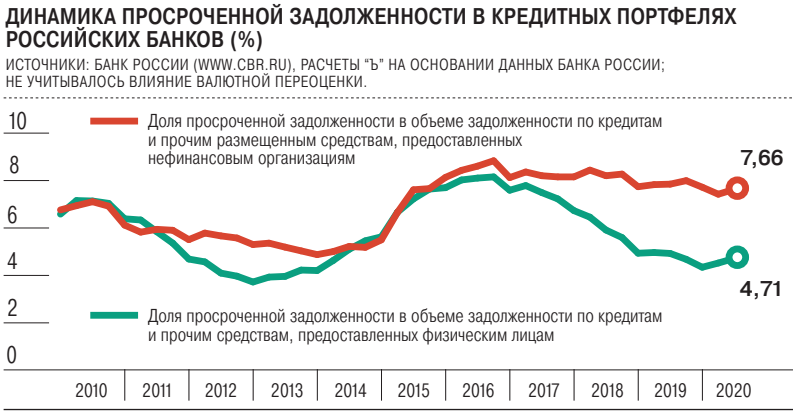
В марте было выдано много кредитов физическим лицам — прирост портфеля составил 290 млрд руб., или 1,6% против 1,2% в феврале.

В апреле корпоративный кредитный портфель продолжил рост (+0,6 трлн руб., или 1,4%). В розничном же наблюдалось снижение на 0,7%, что в ЦБ связывают с ужесточением требований банков к заемщикам, ограничительными мерами, а также со снижением спроса со стороны населения на кредиты из-за неопределенности в отношении стабильности доходов. В мае пришла очередь притормозиться сектору корпоративного кредитования (символические +0,01%), розница же показала некоторые признаки жизни (+0,2%).

В июне темпы корпоративного кредитования вышли на докризисный уровень: рост портфеля составил 0,5%, розничный портфель прибавил 1,0%, что в целом соответствует среднемесячным темпам роста ноября 2019 года — февраля 2020 года.

Впрочем, если говорить о кредитах, для банкиров гораздо важнее на данном этапе не эти количественные показатели (очевидно, что в кризис активность заемщиков падает), а качественные изменения.

«Основное влияние кризиса на банковский сектор выразилось в его воздействии на кредитные портфели», — рассказывает главный экономист Альфа-банка Наталия Орлова. — Во-первых, произошли очень силь-



ные изменения в динамике рынка и его настроениях. В начале года пришло новое правительство, было ожидание ускорения роста экономики и кредитования... Мы получили остановку — и в апреле, и в мае. И, например, о розничном кредитовании как о быстрорастущем сегменте говорить сейчас явно не приходится — хорошо бы по итогам года получились плюсовые темпы роста. То есть рынок перешел от настроения на быстрый рост к неуверенности в том, что рост вообще будет. Я говорю, конечно, не о статистике, на которую влияет процесс реструктуризации, а о реальном приросте новых кредитов. Второе изменение — снижение качества кредитных портфелей. Уменьшилась уверенность в платежеспособности заемщиков — даже тех, которые раньше не вызывали беспокойства». По ее словам, особенно сильно это проявилось в розничном сегменте и сегменте малого бизнеса. Как результат: если в начале года банки были настроены на некоторое смягчение кредитных требований и расширение доли рынка, то с началом кризиса, наоборот, произошло ужесточение условий кредитования.

«После достаточно успешного первого квартала, когда операционно бизнес еще почти не успел почувство-

вать кризис, но уже ослаб рубль и банки начали создавать резервы, банковский сектор столкнулся с частичным закрытием экономики, появлением наиболее проблемных отраслей, где заемщики оказались под максимальным давлением», — говорит аналитик «Уралсиба» Наталья Березина. По ее словам, большое значение приобрели программы реструктуризации для физлиц и юрлиц, причем в среднем более популярны не госпрограммы, а собственные программы банков. При этом в последнее время ЦБ, публикуя данные по реструктурированным кредитам, отмечает снижение числа заявок — например, в середине июня недельный поток розничных заявок снизился более чем на 50% относительно конца мая. Качество активов, в том числе из-за реструктуризации, пока не ухудшается существенно, но тренд на рост доли просрочки есть, и, видимо, он сохранится до конца года, считает аналитик.

В корпоративном сегменте было реструктурировано около 5% кредитов от общего объема, в розничном — примерно 3%. Но в корпоративном сегменте проблемные заемщики были известны банкам заранее, многие из них обращались за реструктуризацией не первый раз. «А вот 3% в рознице стало некоторым сюрпризом, осо-

бенно то, что около 80% заявок на реструктуризацию пришлось на ипотечные кредиты, то есть долгосрочные продукты, на которых по идее относительно короткий карантин не должен сказываться. С моей точки зрения, неожиданно это стало, потому что до сих пор никто не рассматривал людей, работающих в малом и среднем бизнесе, как класс заемщиков с особым типом риска — просто прецедентов не было», — говорит эксперт.

Просрочка вырастет к концу года

В конце апреля в своих аналитических материалах Банк России отмечал, что ожидает роста просрочки и проблемных кредитов в среднесрочной перспективе. Однако этот рост будет, скорее всего, сглажен, так как значительный объем кредитов пострадавших заемщиков будет реструктурирован в рамках собственных программ банков или кредитных каникул, предусмотренных законом. В отношении большей части таких кредитов Банк России дал банкам временное право не досаждать резервы, ожидая, что большая часть таких заемщиков сможет вернуться к нормальному обслуживанию долга, а те реструктуризации, которые все же окажутся проблемными, будут банками постепенно зарезервированы», — заключали тогда эксперты ЦБ.

«Банки уже создают достаточно большие резервы на возможные потери по ссудам, что отражается на их прибыли, но соответствующие проблемы еще не вышли на поверхность — мы не видим, допустим, заметно роста числа крупных дефолтов. Частично это связано с тем, что были предоставлены кредитные каникулы, иные формы реструктуризации, которые при этом ЦБ разрешил не учитывать в полной мере при формировании резервов», — рассказывает главный аналитик Сбербанка Михаил Матовников.

Действительно, из-за послаблений ЦБ, позволяющих не создавать дополнительные резервы по реструктурированным судам, по банковской отчетности пока невозможно понять, насколько реально в результате кризиса ухудшилось качество кредитного портфеля российских банков — реструктуризация сейчас, в отличие от «мирного времени», формально не означает ухудшения качества займа. Вместе с тем послабления ЦБ носят временный характер, регулятор обещает отменить их, когда ситуация нормализуется.

Самые рентабельные банки*				
Место	Банк	Город	Отношение прибыли за 2020 год к среднему объему капитала** в 2020 году (%)	Место по среднему капиталу** в 2020 году
1	Альфа-банк	Москва	25,82	4
2	Киви-банк	Москва	12,68	78
3	Тинькофф-банк	Москва	11,56	14
4	«Россия»	Санкт-Петербург	8,64	15
5	Транскапиталбанк	Москва	8,39	58
6	«Таврический»	Санкт-Петербург	7,94	61
7	«Межфинансгрупп»	Москва	7,39	91
8	«Экспресс-Волга»	Кострома	6,99	49
9	Фора-банк	Москва	6,89	87
10	СМП	Москва	6,88	26
11	БМ-банк	Москва	6,47	21
12	Новикомбанк	Москва	6,46	25
13	«Ренессанс Кредит»	Москва	5,85	35
14	«Левобережный»	Новосибирск	5,75	82
15	Челябинвестбанк	Челябинск	5,60	85
16	Коммерцбанк (Евразия)	Москва	5,47	76
17	«Кубань Кредит»	Краснодар	5,38	68
18	Челиндбанк	Челябинск	5,23	81
19	РНКБ	Симферополь	5,12	27
20	БКС-банк	Москва	5,07	88
21	«Союз»	Москва	4,99	72
22	Мир Бизнес Банк	Москва	4,92	79
23	Запсибкомбанк	Тюмень	4,84	56
24	Сбербанк России	Москва	4,81	1
25	Примсоцбанк	Владивосток	4,71	83
26	Сургутнефтегазбанк	Сургут	4,69	70
27	Экспобанк	Москва	4,61	64
28	«Центр-Инвест»	Ростов-на-Дону	4,38	69
29	«Авангард»	Москва	4,34	48
30	Мин-банк	Москва	4,28	47

*Учитывались только результаты банков, вошедших в топ-100 по объему активов на 1 апреля 2020 года. Не учитывались показатели банков с отрицательным капиталом на 1 января 2020 года или на 1 апреля 2020 года. **Под средним размером капитала в целях настоящего рейтинга понимается среднее арифметическое между собственными средствами (капиталом) на 1 января 2020 года и 1 апреля 2020 года. Источник: расчеты на основании данных рейтинга «Интерфакс-ЦЭА».



Фокус на клиента

— тактика —

В кризисы банки зарабатывали лучше, чем обычно. Но в коронакризис что-то пошло не так. Прибыли упали до рекордных минимумов. Чтобы удержаться на плаву, банки начали корректировать планы по прибыли, приоритеты развития, оценку кредитных рисков и дивидендную политику. Впрочем, главная цель любых изменений бизнес-моделей банков остается неизменной — получение чистой прибыли.

Не время делиться

Как полагает Илья Кубарь, возглавляющий работу McKinsey в секторе финансовых услуг и страхования в РФ и СНГ, в этом и следующем годах угрозы для банковской системы будут формировать три фактора: экономическая нестабильность из-за пандемии COVID-19, готовность сектора к работе в новых условиях и возможность новых волн пандемии. Падение доходов большей части населения, снижение активности малого и среднего бизнеса приводит к падению доходов банков и росту просроченной задолженности. Банки, естественно, пересматривают цели по прибыли.

Купи сегодня, завтра будет дороже

— инвестиции —

Резкое падение фондовых рынков нынешней весной сопровождалось в России мощным притоком на биржу частных инвесторов. Новые брокерские счета ежемесячно открывали больше 300 тыс. человек. Люди скупали подешевевшие ценные бумаги. И продолжают скупать, поскольку разрыв в доходности между облигациями и депозитами останется, а многие акции сохраняют потенциал роста. В том числе по причине недооцененности акций отечественных компаний. Какие же активы наиболее перспективны?

Память прошлого

Согласно данным Московской биржи, по итогам мая количество россиян — участников биржевого рынка превысило 5,1 млн, причем почти четверть из них, 1,25 млн, открыли брокерские счета на бирже в текущем году. А март и апрель, то есть месяцы острой фазы кризиса на фондовом рынке и периода самоизоляции, стали месяцами максимального притока частных инвесторов. Новые брокерские счета ежемесячно открывали больше 300 тыс. человек. Эксперты практически единодушно выделяют целый ряд весомых причин, подтолкнувших россиян к выходу на биржу.

Первая — ускорившееся снижение процентных ставок по банковским депозитам. «Снижение процентных ставок во всем мире подтолкнуло бывших «депозитных клиентов», ориентированных на стабильный доход, к использованию инструментов фондового рынка. В первую очередь облигаций, но отчасти и акций компаний, выплачивающих щедрые дивиденды», — считает гендиректор «Открытие Брокер» Владимир Крекотень. «Банковские депозиты не являлись средством накопления и прумножения сбережений, эту роль исполняют финансовые рынки», — объясняет руководитель управления по работе с ключевыми клиентами «Атона» Антон Бирюков. — Российский же фондовый рынок сейчас имеет одну из самых высоких дивидендных доходностей в мире при очень низкой долговой нагрузке».

Вторая причина — опыт. Многие люди видели, как российский рынок восстанавливался после предыдущих больших кризисов 2008–2009 и 2014–2015 годов, и решили, что падение, скорее всего, имеет недолговременный характер, долгосрочно все будет расти, а текущее снижение — отличный момент входа на рынок. В условиях, когда доходность по депозитам сокращается, планируется введение налога на доход по банковским вкладам, частные инвесторы приняли решение увеличить долю облигаций или акций в своих портфелях», — полагает портфельный управляющий УК «Альфа-Капитал» Эдуард Харин.

К примеру, президент Сбербанка Герман Греф недавно признал, что за последние три месяца банк понес ущерб, из-за пандемии коронавируса ему пришлось формировать резервы, поэтому он не сможет в 2020 году достичь запланированной прибыли в 1 трлн руб. Во время карантина пришлось умерить аппетиты и другим игрокам. Курс ЦБ на снижение ключевой ставки только ускорил снижение процентной маржи.

Особенно это было заметно у игроков, не успевших к приходу цифровой революции. «Банки с недостаточно развитыми цифровыми каналами, ограниченным функционалом дистанционного обслуживания, низким уровнем эффективности расходов, низким уровнем развития agile-практик и распределенной работы команд столкнутся с большими угрозами для своей бизнес-модели», — уверен Илья Кубарь.

«Российский банковский сектор перестал эволюционировать семь лет назад. И сейчас этот разрыв в развитии нужно быстро наверстать. В кризисы банки всегда зарабатывали еще лучше, чем обычно. Но теперь эта модель не работает», — полагает старший аналитик ИАЦ «Альпари» Анна Бодрова.

Владимир Крекотень приводит более обширный список запомнившихся инвесторам примеров спадов и восстановлений последних лет, упоминая также европейский долговый кризис 2011–2012 годов и падение цен на нефть в 2015–2016 годах.

«Этот феномен наблюдался не только в России, но и на зарубежных рынках, в частности в США», — отмечает директор по инвестициям БКС Константин Черепанов. — В массовом сознании ситуация с пандемией воспринималась как нечто временное, нечто, что рано или поздно закончится».

Третья причина — режим самоизоляции. У людей появилось больше свободного времени, это позволило начать разбираться в финансовых рынках, анализировать ситуацию. И, конечно, открывать брокерские счета, поскольку технологии и законодательство позволяют делать это дистанционно, в режиме онлайн.

Как результат: совокупный приток средств частных инвесторов в российские акции (то есть разницы между общим объемом сделок на покупку и продажу, совершаемых клиентами-физлицами на Московской бирже) за первые пять месяцев 2020 года составил 155,4 млрд руб. К концу июня рынок немного успокоился, отыграв существенную часть потерь, и встал вопрос, на какие активы стоит теперь обратить внимание частным инвесторам.

Дань традициям

Основная мотивация, заставляющая консервативных инвесторов выходить на фондовый рынок, — разрыв доходностей между облигациями и депозитами — сохранится. «Облигации во всем мире традиционно торгуются с премией над ставками депозитов — как минимум за счет более высокого рыночного риска, — напоминает основы финансовой грамотности Владимир Крекотень. — Если депозитному вкладчику не приходится беспокоиться об изменении стоимости его инвестиций, то владелец облигации иногда нервничает по этому поводу. Именно это обеспечивает премию рублевых облигаций над депозитами даже при одинаковом сроке инвестиций и кредитном риске».

Если брать высоконадежные облигации, основной риск их покупки в рамках консервативной стратегии «купил и держи» для частного инвестора — это риск повышения процентных ставок, приводящий к падению рыночных цен на бумаги. Владелец относительно короткого депозита при этом дождется окончания его срока (или не дождется и закроет без потерь) и просто переложит средства во вклад с более высокими ставками. А вот если вовремя не «выйти» из длинных бумаг, придется либо долго ждать погашения, получая процентный доход ниже рыночного, либо продавать по текущим, упавшим ценам, возможно — в убыток.

банк

Безвинно падшие

Экономический кризис, вызванный COVID-19, привел к падению прибыли и возможной отмене или переносу выплаты дивидендов. Как следствие, акции российских банков упали в цене больше, чем рынок в целом, и не ясно, вырастут ли они до конца года. Что не мешает экспертам рекомендовать покупку подешевевших банковских акций с учетом отложенной выгоды.

— акции —

Ударная волна

Несмотря на то что нынешний кризис пришел не из финансовой сферы, а отечественная банковская система подошла к нему в хорошем состоянии, первое полугодие стало для акций российских банков неудачным.

По итогам первого квартала индекс финансов Московской биржи потерял 22,9%, тогда как рынок в целом просел меньше — на 17,6%. В дальнейшем ситуация выправилась: на конец июня падение индекса финансов составило 8,4% против 9,9% падения рынка в целом. Однако этот результат был достигнут за счет хорошей динамики входящих в индекс финансов с весом 23,3% акций самой Мосбиржи (они показали к началу года рост около 5,5%), которая банком не является, и отыгравших весенние потери и вышедших в плюс на 9,6% депозитарных расписок TCS («Тинькофф кредитные системы»), чей вес в индексе финансов составляет 21,4%.

Бумаги же двух крупнейших российских банков выглядели явными аутсайдерами. Акции Сбербанка на конец июня стоили на 20,4% дешевле уровней закрытия прошлого года, ВТБ — на 23,9%. А на пике кризиса в марте просадка бумаг Сбербанка достигала 31,6%, ВТБ — 38,7%. При этом пик падения котировок пришелся примерно на то же время, что и мартовский пик девальвации рубля, поэтому в валютном эквиваленте падение представляло еще большим. Например, просадка бумаг Сбербанка, у которого много иностранных акционеров, в долларовой выражении доходила почти до 48% от уровня начала года, ВТБ — 53%.

Негативное влияние на банковский сектор оказывает целый комплекс проблем, начиная от уровня риска в глобальной финансовой системе и заканчивая негативной динамикой российского рубля, — полагает руководитель отдела партнерских продаж QVB Ольга Батаева. — При этом процесс снижения рубля шел синхронно с глобальным падением валют стран с развивающейся экономикой. Как только ситуация на рынках стабилизировалась, рубль сразу начал быстро отыгрывать потери к доллару, в итоге этот фактор по большому счету не оказал серьезного влияния на наши банки».

Как правило, кризисы затрагивают банки и их акции больше, чем рынок в целом, и резкий спад деловой активности, сопряженный с обесцениением курса рубля и стоимости нефти, запустил переоценку ожиданий по прибыли и дивидендам отрасли, говорит ведущий аналитик

«Финама» Наталья Малых. Банкам также добавили «социальную нагрузку» в виде льготного кредитования, и обострился спор о тарифах на эквайринг, который генерирует значительную часть банковских комиссий. «Впрочем, все оказалось не так уж и плохо: масштабных распродаж по банковским акциям не последовало, как это было в предыдущие кризисы, и к настоящему моменту акции неплохо восстановились в цене. Мощную поддержку оказали макроэкономические факторы: оперативное увеличение госрасходов и снижение процентной ставки, а также ряд временных послаблений для банков со стороны регулятора», — добавляет аналитик.

Резкое падение котировок акций российских банков представляется справедливым, полагает начальник управления инвестиционного консультирования «ВЕЛЕС Капитал» Виктор Шастин, поскольку в связи с кризисом банкам пришлось создавать дополнительные резервы под потенциальные потери, что стало основным фактором давления на их чистую прибыль. «Но есть и позитивные моменты в отчетности российских банков», — продолжает эксперт. — Промежуточные отчеты по РСБУ показывают, что банкам удалось остаться прибыльными в апреле — мае, а некоторые статьи доходов показывают очень позитивную динамику. Например, чистая процентная маржа Сбербанка выросла в мае на 17%, что обусловлено снижением стоимости фондирования, а также эффектом от снижения взносов в фонд страхования вкладов».

«Я бы разделил биржевую панику и оценку ситуации в экономике», — говорит начальник управления торговых операций на российском фондовом рынке «Фридом Финанс» Георгий Ващенко. — Понятно, что в условиях обвала котировок фундаментальные факторы не играют особой роли. Поэтому акции банков падали вместе с остальными. Кроме того, не было понятно, какие действия примут власти для защиты как банков, так и их клиентов, прежде всего заемщиков. В Казахстане, к примеру, сразу объявили, что банки — это важная часть экономики, и они не должны отдуваться за всех. В России решение было половинчатым. Клиенты получили кредитные каникулы и кредиты по льготным ставкам. Но с банками разговор был другой — их даже не включили в список отраслей, пострадавших от кризиса».

Отсроченные выплаты

Также Георгий Ващенко отмечает, что кризис не закончился, не исключены новые волны распро-



ДИНАМИКА КОТИРОВОК АКЦИЙ РОССИЙСКИХ БАНКОВ* ИСТОЧНИК: REUTERS.



странения коронавирусной инфекции, но банки не знают, на какую помощь они могут официально рассчитывать. При этом очевидно, что системообразующие банки при необходимости получат господдержку, скорее всего, от ЦБ, но никакими формальными критериями, которые позволили бы планировать, провести стресс-тесты, нет. «Пока ясно только то, что дивиденды банки могут отменить, если сочтут это необходимым. Инвесторов такая ситуация не устраивает, поэтому котировки акций банковского сектора по большей части далеки от восстановлений», — заключает эксперт.

Действительно, вопрос возможного пересмотра уровня дивидендов оказался весьма болезненным. Напомним, что в апреле ЦБ рекомендовал банкам перенести годовые общие собрания акционеров, на которых принимаются решения о порядке выплат по ценным бумагам, на август-сентябрь (ранее собрания предполагалось провести до 30 июня). В информационном письме регулятора говорилось, что дивидендные выплаты рекомендуется планировать только при наличии капитала, достаточного для того, чтобы продолжать деятельность в среднесрочной перспективе.

«Не подлежит сомнению, что инвесторы отрицательно восприняли

изменения дивидендной политики кредитно-финансовых организаций», — считает Ольга Батаева. — Сбербанк перенес решение по дивидендам за 2019 год на август. Об этом стало известно 19 мая, и в тот же день котировки обыкновенных акций банка снизились на 1%, привилегированные бумаги потеряли 2%. «TCS сократил дивиденд с \$0,21 до \$0,14 на акцию в первом квартале. Не исключено, что по итогам второго квартала дивиденд будет сокращен. Банкам приходится создавать резервы на потери по судам», — отмечает Георгий Ващенко.

Виктор Шастин полагает, что дивиденды за 2019 год банки все же заплатят, иначе «инвестиционный кейс будет сильно разрушаться», то есть отмена дивидендов будет применяться при самом неблагоприятном развитии ситуации. «Также отмечу, что даже выплата ожидаемых дивидендов за 2019 год не даст какого-то серьезного драйвера для роста котировок, все внимание на 2020 год и то, с какими потерями банки выйдут из кризиса», — добавляет он.

Банкам пришлось отложить выплаты до осени из-за давления на капитал, и есть риск, что даже если во втором полугодии ситуация нормализуется, то некоторые банки сократят свои первоначальные планы по дивидендам, предполага-

ет Наталья Малых. «Ранее ожидалось, что благодаря выходу на прибыль 200 млрд руб. ВТБ сможет сделать рекордные выплаты при распределении 50% прибыли по МСФО (0,00387 руб., по нашим оценкам), но кризис внес свои коррективы, и мы ожидаем, что платеж составит 0,0023 руб. с текущей доходностью 6,4%. Большие дивидендные надежды сохраняются, пожалуй, лишь по Сбербанку, который может направить на дивиденды объявленные в марте 18,7 руб. на акцию с доходностью 9% по обыкновенным акциям и 10% — по привилегированным. Это вполне реально, если отчеты по прибыли будут улучшаться к осени», — говорит аналитик.

Отложенный эффект

Что касается перспектив динамики российских акций на среднесрочную перспективу, сейчас она выглядит неопределенной, поскольку пока не ясно, как скажется кризис на банковской системе, прежде всего на качестве кредитных портфелей. «Рынок понимает, что основные проблемы должны проявиться спустя три месяца с начала длительного нерабочего периода, так как проблемным кредит считается, если его не обслуживают месяц и более», — говорит Виктор Шастин. — Во многом поэтому российские банки сдвину-

ли решение о выплате дивидендов на осень этого года, когда будет четко виден масштаб проблем и их давление на капитал банков».

«У меня умеренно позитивное видение на второе полугодие», — говорит Наталья Малых. — Оживление экономической активности окажет поддержку эмитентам банковского сектора, к тому же худшие месяцы для ВВП, скорее всего, позади. История показывает, что фондовый рынок всегда идет с опережением экономики, и в конце года инвесторы будут формировать свои портфели исходя из ожиданий 2021 года. Вместе с тем есть точки риска в виде второй волны COVID-19 и президентских выборов в США, которые могут обострить тему санкций, в том числе против российских банков и госдолга». Ольга Батаева настроена более пессимистично. «Думаю, что до конца года акции наших банков будут выглядеть хуже остального рынка», — говорит она.

Что же касается более отдаленных перспектив и фундаментальных оценок, то тут эксперты настроены более оптимистично и в своих рекомендациях упоминают все три наиболее популярные бумаги российских банков.

«Текущая оценка российских банков точно не выглядит высокой, хотя и не учитывает возможной корректировки дивидендов за 2019 год», — замечает Виктор Шастин. — Самым дешевым выглядит ВТБ с достаточно большим дисконтом к капиталу. Сбербанк торгуется чуть ниже капитала, что, кстати, всегда было неплохой точкой входа в бумагу, TCS — с оценкой в два с небольшим капитала. Я бы рекомендовал обратить внимание на акции TCS — это компания роста с нехарактерно низкими мультипликаторами, при этом рентабельность капитала и активов существенно выше, чем в среднем по сектору, и составляет 6% и 40% соответственно. Да, прибыль в этом году может быть под давлением, но зато этот банк может стать в два раза больше на горизонте трех-пяти лет».

«Моим фаворитом остается Сбербанк», — говорит Наталья Малых. — Лидерские позиции на рынке, дешевое фондирование, высокий уровень цифровизации и крепкие нормативы достаточности позволяют банку выйти с небольшими потерями из кризиса. Думаю также, что госбанк сможет расширить рыночную долю по итогам кризиса и получить новых клиентов, так как экономический спад может усилить консолидацию отрасли вокруг крупных технологичных игроков».

Георгий Ващенко выделяет две бумаги — TCS и Сбербанк: «Они будут расти за счет развития финтех-сервисов. При этом TCS — частный банк, к нему выше доверие инвесторов. А после того как Сбербанк перешел под контроль государства, у инвесторов могут появиться опасения, что в кризис его развитие замедлится. Хотя прямой связи нет, и если Сбербанк продемонстрирует рост в третьем квартале и объявит дивиденд не менее 18 руб., его акции снова будут в топе».

Петр Рушайло

Уровень поддержки населения

— субсидия —

Специально проведенное для «Ъ» исследование Zaim.com показало, что доходы более чем половины населения планеты снизились во время карантина и кризиса, вызванного эпидемией COVID-19. Поэтому, согласно данным ресурса socialprotection.org, 195 стран планируют меры поддержки граждан или уже приняли их.

Объем поддержки населения в мире вырос в среднем на 93% по сравнению с тем, который представлялся до начала кризиса. Меньше всего этот показатель увеличился в Белоруссии (15%), Молдавии (18%), Турции (29%), тогда как в Монголии объем средств, направленных на поддержку населения, вырос на 400%, в Египте — на 157%, в Южной Корее — на 150%.

По состоянию на июнь поддержку от государства получили 15% населения мира. Причем в Тувалу, Южной Корее, Японии, Боливии, Гонконге поддержка оказана практически всему населению, тогда как в Руанде, Узбекистане, Барбадосе, Бразилии, на Украине выплаты получили меньше 2% населения. В России этот показатель составляет около 19%.

В некоторых странах власти направили все усилия на предотвращение роста безработицы. Например, в Германии, Дании, Швеции, Великобритании, Франции компа-

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ РОССИЙСКИХ РЕСПОНДЕНТОВ НА ВОПРОС О СОСТОЯНИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ВО ВРЕМЯ КАРАНТИНА (%)



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ ИНОСТРАННЫХ РЕСПОНДЕНТОВ НА ВОПРОС «КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ПОДДЕРЖКУ, КОТОРУЮ ПРЕДОСТАВЛЯЮТ ВЛАСТИ СТРАНЫ ВАШЕГО ПРОЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЮ ВВИДУ ПОСЛЕДСТВИЙ КАРАНТИНА?» (%)



ниям компенсировались затраты на оплату труда работников, которые были отправлены по домам в связи с карантином.

Во Франции компании получали компенсацию до 84% затрат на оплату труда. Причем на работников, зарплата которых равна МРОТ (€1201), выплачивалось 100%.

Российские власти также компенсируют часть затрат на оплату труда работников. Компании, доходы ко-

торых снизились из-за COVID-19, получили компенсацию в размере около 12 тыс. руб. (МРОТ) на одного работника.

Некоторые страны решили направить помощь в первую очередь гражданам с низким уровнем доходов и самым уязвимым.

В США \$1200 на взрослого и \$500 на ребенка получили те, чей годовой доход не превышает \$75 тыс.

Власти Аргентины дополнительно выплатили по 3 тыс. песо всем получателям социальных пенсий.

Власти Японии выплатили по ¥300 тыс. семьям с низким уровнем дохода, а семьи с детьми дополнительно получили ¥10 тыс. на ребенка. Наряду с этим лица, нуждающиеся в помощи, имеют право получить беспроцентный срочный кредит.

Канадцам, чей годовой доход по итогам 2019 года составил менее 5 тыс. канадских долларов и которые лишились части дохода из-за карантина, в течение четырех месяцев будет выплачиваться 500 канадских долларов ежемесячно. Малообеспеченные граждане получили единовременное пособие в размере 400 канадских долларов.

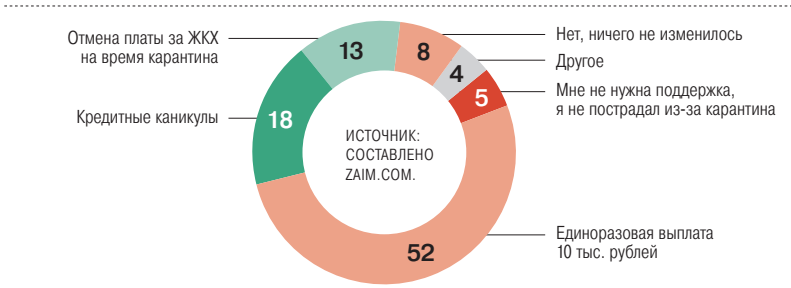
В Бразилии официальные безработные в течение трех месяцев будут получать ежемесячно \$115. Пособие матерям-одиночкам будет удвоено.

Во многих странах власти решили поддержать и тех, кто занят в неформальном секторе экономики.

В Канаде граждане, не имеющие права на получение выплат по безработице, будут получать в течение четырех месяцев 2 тыс. канадских долларов ежемесячно.

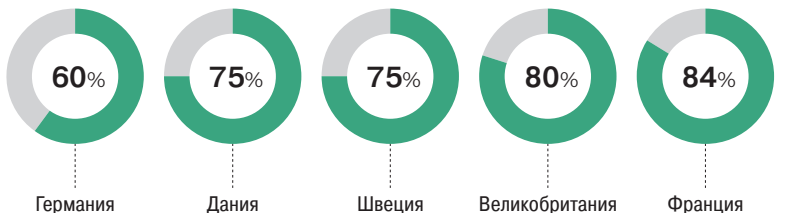
Власти Туниса решили выплатить по 200 динаров работникам, занятым в неформальном секторе и не охваченным другими социальными программами. В список будут включены те, кто является держателями дешевых и бесплатных медицинских страховок.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ РОССИЙСКИХ РЕСПОНДЕНТОВ НА ВОПРОС «КАКАЯ МЕРА ПОДДЕРЖКИ БЫЛА БЫ ДЛЯ ВАС КСТАТИ?» (%)



РАЗМЕР ПОКРЫТИЯ ЗАТРАТ НА ОПЛАТУ ТРУДА (% НА ОДНОГО СОТРУДНИКА)

ИСТОЧНИК: СОСТАВЛЕНО ZAIM.COM.



В Таиланде гражданам, не получающим пособия из Фонда социального страхования, выплатят по 5 тыс. батов в течение трех месяцев.

Самозанятые и фрилансеры также не остались без внимания.

В Португалии самозанятым, у которых есть дети до 12 лет, в течение полугодия будут выплачивать ежемесячно €438.

В США фрилансерам предоставляли возможность получать пособие по безработице, которое составляет примерно \$9,6 тыс. за четыре месяца.

В Литве на помощь могут рассчитывать самозанятые, которые делали взносы в систему социального страхования. В течение трех месяцев им будет выплачиваться ежемесячно €257.

Власти Великобритании поддержат самозанятых €2,5 тыс. в месяц. В Германии фрилансерам будет выплачено по €5 тыс. в течение трех месяцев.

В России семьи с детьми уже дважды получили денежные выплаты в размере 10 тыс. руб. на ребенка.

Маргарита Гвоздева, Екатерина Романова

Цифровой маркетинг с гарантией

Весной пандемия коронавируса заставила банки резко сократить офлайн-обслуживание клиентов и перевести максимальное количество услуг в дистанционные каналы. Соответственно, от качества работы этих каналов напрямую зависело, насколько своевременно и в полном объеме клиент сможет пользоваться банковским сервисом. Газпромбанк рассказал, как реализовал масштабный проект по цифровой трансформации маркетинга совместно с Google и каких результатов это помогло достичь.

— инновации —

Проект 5A

Сегодня клиенты предъявляют очень высокие требования к качеству цифрового сервиса во всех сферах жизни, ожидая от банковских услуг не меньшей оперативности и качества, чем от нефинансовых услуг. Поэтому банкам — нравится им это или нет — приходится все время ускоряться, чтобы поймать пульс времени. Согласно данным Google — одной из крупнейших корпораций в сфере информационных технологий в интернете, каждый третий клиент просто уйдет с сайта, если он не будет соответствовать их ожиданиям. Около 53% клиентов проигнорируют рекламу, если она не оправдает их ожиданий. По данным Boston Consulting Group и Google, всего 2% компаний используют инструменты цифрового маркетинга и имеют за счет этого особые конкурентные преимущества. В частности, это позволяет сократить на 30% затраты и увеличить на 20% прибыль. Таким образом, игра однозначно стоит свеч.

В конце 2019 года Газпромбанк запустил проект 5A совместно с Google. 5A Digital Maturity Framework — это подход, который обеспечивает наилучшие результаты при использовании полного пакета технологий и работает только при учете всех компонентов. В его рамках можно решать очень широкий спектр задач: от оптимизации процессов взаимодействия бизнеса внутри банка до создания самых совершенных решений для привлечения клиентов, построения бренда в цифровом канале, объясняют в компании Google.

Основной смысл проекта — это увеличение количества продаж, повышение лояльности текущих пользователей и привлечение новых клиентов в больших объемах, чем это происходило до участия в проекте. В итоге количество заявок увеличилось, цена заявки снизилась — по некоторым каналам до 50%.

«Мы активно развиваемся как цифровой банк, и нам интересно все, что связано с диджитал-продвижением», — поясняет первый вице-президент Газпромбанка Сергей Меднов. — Проект 5A дает возможность улучшить показатели и замерить результаты. Уже на первых этапах он помог выйти на качественно новый уровень благодаря совершенствованию цифрового маркетинга и инфраструктуры банка, а впереди еще много совместных амбициозных планов с Google».

Для достижения основных целей необходимо было повысить эффективность маркетинга через поиск новых точек роста. Проект 5A как раз дал возможность улучшить качество кросс-функциональной работы и работы с партнерами, увеличивая роль digital в маркетинге. На первом этапе был проведен анализ текущего состояния маркетинга, систематизированы различные активности и проекты, отмечены взаимозависимости. Прежде всего Газпромбанк хотел повысить эффективность тех решений, которые они уже применяли в системе Google, но в ходе дискуссии о сотрудничестве было решено расширить круг задач и попробовать построить процессы с применением подхода 5A. «Сотрудничество с Газпромбанком — это уникальный кейс, потому что мы начали работать с банком, который исторически был преимущественно корпоративным, но на протяжении последних двух лет активно двигался в сторону развития ритейл-бизнеса», — рассказал глава отдела стратегических партнерств Google Павел Пак.

Как отмечают и в Газпромбанке, и в Google, важный аспект эффективного взаимодействия по проекту — это качественная коммуникация между сторонами. «В проекте есть три партнера: площадка Google, мы как клиент и агентство», — объясняют в Газпромбанке. — Раньше мы ставили задачу агентству, оно шло в Google и наоборот. Сейчас у нас трехстороннее общение, и все вопросы мы решаем, учитывая потребности всех заинтересованных сторон. Это позволило гораздо быстрее реагировать на изменения и внедрять новые технологии».

ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ГАЗПРОМБАНКА В РАМКАХ ПРОЕКТА GOOGLE 5A DIGITAL MATURITY FRAMEWORK*

5A

АУДИТОРИЯ АКТИВЫ АКТИВАЦИЯ АТРИБУЦИЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ

— определение портрета клиента

— настройка сайта и приложений для обеспечения лояльной реакции клиентов

— персонализированный подход к клиенту

— единообразный подход к оценке эффективности использования цифровых инструментов

— использование машинного обучения для повышения эффективности цифрового маркетинга

DIGITAL MATURITY — «Цифровая зрелость» предполагает четыре уровня состояния компании — **начальный** (nascent), **фрагментарный** (emerging), **интегрированный** (connected) и **максимальный** (multi-moment).

СТАРТОВАВ С ФРАГМЕНТАРНОГО УРОВНЯ В ДЕКАБРЕ 2019 ГОДА, К ИЮНЮ 2020 ГОДА ГАЗПРОМБАНК ВЫШЕЛ НА ИНТЕГРИРОВАННЫЙ УРОВЕНЬ И ПРОДОЛЖАЕТ РАБОТАТЬ НАД УЛУЧШЕНИЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

ЧЕРЕЗ ОНЛАЙН-КАНАЛЫ — УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ, ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ТЕКУЩИХ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ КЛИЕНТОВ, РАЗВИТИЕ ДИСТАНЦИОННЫХ КАНАЛОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ, ПОСТРОЕНИЕ ЦИФРОВОГО БРЕНДА, РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА, ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВО ВНУТРЕННЕЙ ИНФРАСТРУКТУРЕ БАНКА

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ КРЕДИТ

Ожидаемое увеличение числа заявок на кредиты на

33%

Число заявок на кредиты увеличилось на

Стоимость привлечения кредитов планируется уменьшить на

49%

Средняя стоимость привлечения кредитов уменьшилась на

МАЙ 2020 (К СЕНТЯБРЮ 2019)

ОКТАБРЬ 2020 (К СЕНТЯБРЮ 2019)

ВКЛАДЫ

Ожидаемое увеличение числа заявок на вклады на

423%

Число заявок на вклады увеличилось на

Стоимость привлечения вкладов планируется уменьшить на

77%

Средняя стоимость привлечения вкладов уменьшилась на

МАЙ 2020 (К СЕНТЯБРЮ 2019)

ОКТАБРЬ 2020 (К СЕНТЯБРЮ 2019)

ЗАПОМИНАЕМОСТЬ РЕКЛАМЫ ГАЗПРОМБАНКА ВЫРОСЛА НА 29% РЕЗУЛЬТАТЫ ГАЗПРОМБАНКА ПО ВСЕМ НАПРАВЛЕНИЯМ ПРОЕКТА 5A ВЫШЕ БЕНЧМАРКА ПО БАНКОВСКОМУ СЕКТОРУ**

ПРИМЕЧАНИЕ: *ПРОЕКТ ЗАПУЩЕН В ДЕКАБРЕ 2019 ГОДА. **БЕНЧМАРК (АНГЛ. «BENCHMARK») — ЭТАЛОННЫЙ УРОВЕНЬ, ФИНАНСОВЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ, СЛУЖАЩИЙ ОРИЕНТИРОМ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ. БЕНЧМАРКИНГ — ПРОЦЕСС ВЫЯВЛЕНИЯ ПРИМЕРОВ С ЦЕЛЬЮ УЛУЧШЕНИЯ СОБСТВЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.

накопительный счет». В банке понимали, что функция оформления услуг онлайн может стать решающей для пользователя при принятии решения о получении банковского продукта или сервиса.

В какой-то степени коронавирус даже ускорил реализацию проекта 5A с точки зрения коммуникаций. Например, удалось провести дистанционные тренинги с зарубежными командами Google, которые обычно предпочитают встречаться очно, но крайне редко бывают в России. В частности, Газпромбанк онлайн обсудил построение бренда с основной креативной командой Google, которая базируется в Германии.

Первые итоги и новые цели

В итоге проект 5A позволил значительно повысить эффективность работы цифровых сервисов — уже в мае 2020 года Газпромбанк получал на 33% больше заявок на потребительский кредит, чем в сентябре 2019 года. При этом стоимость привлечения заявки снизилась на 52%. Кроме того, в июне 2020 года в интервью «Деньгам» первый вице-президент, член правления Газпромбанка Алексей Попович говорил, что в итоге доля продаж потребительских кредитов с использованием цифровых каналов составила целых 80%. Объем заявок на оформление вклада за прошедшие девять месяцев вырос более чем в четыре раза (на 423%), а стоимость привлечения заявки снизилась на 73%.

«В конце 2019 года мы провели исследование, которое показало наш уровень работы в дистанционных каналах. Он уже был хорошим среди российских банков, но за несколько месяцев мы сделали очень серьезный рывок, перевыполнили все бенчмарки на российском рынке и продолжаем идти вперед семимильными шагами», — говорят в Газпромбанке. «Коллеги приняли подход 5A с инвестициями в инфраструктуру

ные решения и долгосрочным планированием, что позволило им двигаться максимально быстро», — отмечают в Google. — В результате этого за полгода банк сумел достичь отличных результатов: его оценка выше benchmark по финансовой индустрии. На сегодняшний день это один из самых быстроразвивающихся клиентов для Google».

За первые полгода оценка банка стала выше benchmark по финансовой индустрии. В результате Газпромбанк превратился в одного из самых быстроразвивающихся клиентов для Google

Следующая цель Газпромбанка — до конца третьего квартала 2020 года увеличить количество онлайн-заявок по потребительскому кредитованию еще на 70% и снизить стоимость привлечения заявок на вклады.

Сейчас в банке подводят промежуточные итоги проекта, отмечая перевыполнение темпов роста по всем направлениям. Однако проект будет продолжаться до конца года. Многого достигнуто, но всегда найдется то, что можно улучшить. «Одной из важных задач будет оптимизация сайта под мобильные устройства», — говорит первый вице-президент Газпромбанка Сергей Меднов. — Больше 70% трафика на сайт приходит со смартфонов, поэтому важно, чтобы такие пользователи могли ориентироваться на сайте максимально комфортно, а это приведет к росту заявок на розничные продукты».

Вторая важная задача — запуск платформы клиентских данных (Customer Data Platform), которая позволит отслеживать путь пользователя от показа рекламы до выдачи рекламируемого продукта и совокупную прибыль компании, получаемую от одного клиента за все время сотрудничества с ним (Lifetime Value). «Опираясь на эти данные, банк может оптимизировать медийную рекламу и исключать пользователей, которые уже оформили продукт», — объясняет Анастасия Смирнова. Так система позволит избежать ненужной рекламы для текущих клиентов и сэкономить бюджет банка.

Говоря о достигнутых результатах, руководители проекта отмечают, что в первую очередь изменилось восприятие кредитной организации в глазах пользователей: все больше людей называют Газпромбанк в качестве банка, работающего с физическими лицами, предлагающего интересные и современные продукты с высококласным уровнем обслуживания. Существенный сдвиг в мышлении пользователей произошел всего за полтора года, и сотрудничество с Google за последние шесть месяцев этому активно способствовало. Привлечение через интернет стало одним из основных каналов развития розничного бизнеса Газпромбанка, существенно выросла доля новых клиентов. Вместе с этим изменились и внутренние процессы банка, способствующие продвижению сервисов с максимальной эффективностью.

Работа по формату 5A привела к увеличению узнаваемости бренда, который выразился в динамическом росте количества поисковых запросов и брендового трафика, отмечают в Газпромбанке. Это позволило не только нарастить знание бренда Газпромбанка, но икратно снизить стоимость привлекаемых онлайн-заявок, что позитивно сказалось на всем онлайн-бизнесе.

Мария Синицына

банк

Переоценка роста ценностей

— рейтинг —

С Кроме того, послабления ЦБ означают, что банки могут в части резервирования лишь вести себя более свободно, не опасаясь мер воздействия со стороны регулятора. Но они никак не решают самой проблемы плохих суд. И есть экспертные оценки, указывающие на то, что проблема эта может быть весьма серьезная.

Так, эксперты S&P в обзоре с говорящим названием «Троекратное увеличение расходов для формирования резервов станет проверкой на прочность для российских банков» пишут: «В рамках нашего базового сценария мы предполагаем, что крайне неблагоприятная экономическая ситуация обусловит дальнейшее ухудшение способности корпоративных компаний, предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ), а также розничных заемщиков обслуживать и погашать долговые обязательства. Как следствие, мы считаем, что объем кредитов, признанных проблемными (имеющими характеристики Стадии 3, согласно определениям МСФО), еще более увеличится, и этот показатель для крупнейших российских банков может достичь 15% совокупных кредитов к концу 2020 года (в сравнении с 7,5% по итогам 2019 года) вследствие ухудшения макроэкономической ситуации, обусловленного пандемией COVID-19 и снижением цен на нефть».

«Мы входили в этот карантин с уровнем проблемных кредитов в корпоративном секторе около 7,5%. Думаю, на конец года будет в районе 10–12%, скорее даже ближе к 10%, если говорить о публично раскрываемых данных», — констатирует Наталия Орлова. При этом она отмечает, что всегда есть «ненаблюдаемая часть», какие-то длинные реструктурированные кредиты, которые, как подозревают банки, не особенно хороши, но еще есть шанс, что они будут обслуживаться. Заемщики с их обслуживанием справляются, но когда что-то меняется в экономике, зачастую вынуждены обращаться за новой реструктуризацией. С учетом этой части долю плохих кредитов можно оценить в 15%. «Эта латентная часть проблемных кредитов существует в нашей банковской системе давно: эксперты ломают копья по поводу ее оценок еще с кризиса 2008 года. И насколько ее состояние может перейти в острую фазу, сказать трудно», — добавляет Наталия Орлова.

Аналитики ЦБ тоже считают, что весомый вклад в рост объемов проблемных суд могут внести «спящие» проблемные кредиты. «В результате проведения реструктуризации показатели качества кредитов ухудшаются умеренными темпами. Хотя объем просроченной задолженности корпоративных заемщиков в июне резко вырос — на 53 млрд руб., или 1,9%, что гораздо выше среднего темпа прироста в 2019 году (около 0,4%), это главным образом связано со старыми legacy (унаследованными... „Б“) кредитами, а не с влиянием пандемии», — пишут они.

«То, что просрочка вырастет к концу года, очевидно», — говорит аналитик Райффайзенбанка Денис Порывай. — Сейчас благодаря регуляторным послаблениям у банков есть возможность под плохие кредиты не со-

Топ-10 банков с наилучшими показателями прироста активов*				
Банк	Город	Изменение активов за первый квартал 2020 года (%)	Место по активам на 01.04.2020	
«Кредит Агриколь» КИБ	Санкт-Петербург	89,0	73	
ИНГ-банк (Евразия)	Москва	79,4	26	
Дж.П.Морган Банк Инт.	Москва	50,2	89	
СЭБ-банк	Санкт-Петербург	48,0	79	
«Межфинансclub»	Москва	46,1	85	
Коммерцбанк (Евразия)	Москва	36,1	77	
«Объединенный капитал»	Санкт-Петербург	32,4	92	
«БНП Париба»	Москва	32,0	88	
ББР-банк	Москва	31,9	71	
ВБРР	Москва	31,4	14	

*Расчеты на основании рейтинга «Интерфакс-ЦЭА». Учитывались показатели 100 крупнейших банков по объему активов на 1 апреля 2020 года. Не учитывались показатели банков с отрицательным капиталом на 1 января 2020 года или 1 апреля 2020 года.

Топ-10 банков с наихудшими показателями прироста активов*				
Банк	Город	Изменение активов за первый квартал 2020 года (%)	Место по активам на 01.04.2020	
Локо-банк	Москва	-21,0	72	
Киви-банк	Москва	-17,6	100	
Нордеа-банк	Москва	-13,4	65	
«Союз»	Москва	-10,9	70	
Связь-банк	Москва	-9,5	38	
«Финсервис»	Москва	-7,2	58	
МСП-банк	Москва	-6,0	60	
СГБ	Вологда	-5,2	90	
Сургутнефтегазбанк	Сургут	-4,8	30	
«Левобережный»	Новосибирск	-3,0	86	

*Расчеты на основании рейтинга «Интерфакс-ЦЭА». Учитывались показатели 100 крупнейших банков по объему активов на 1 апреля 2020 года. Не учитывались показатели банков с отрицательным капиталом на 1 января 2020 года или 1 апреля 2020 года.

здавать резервы, не ухудшать качество суд, практически в отчетности можно никак их не выделять. По такому кредиту по-прежнему начисляются проценты, которые идут в прибыль. Каков сейчас реально объем плохих кредитов в системе, мы не знаем. Я думаю, качество кредитного портфеля уже ухудшилось у значительного числа банков».

Он также отмечает, что у ряда банков существует большой объем кредитов, не покрытых резервами, причем проблема эта возникла задолго до пандемии коронавируса. «Если эти проблемные кредиты погашать, то покрывать резервами, капитал банковской системы уйдет до минимально допустимых нормативами уровней, никакого запаса не оста-

нется — и такая ситуация, по нашим подсчетам, была еще до COVID», — говорит аналитик.

«Стоит учитывать, что банки — компании с высоким левериджем, кредитный портфель в пять-семь раз превышает капитал», — отмечает Михаил Матовников. — Это фактически означает, что если 15% портфеля станутся проблемными, то банк уже потерял весь капитал. А 15% в нынешних условиях не выглядят чем-то экзотическим, это вполне возможная история — мы, например, понимаем, что у многих небольших банков изрядная часть портфеля сосредоточена в секторе недвижимости, а это один из самых пострадавших секторов и одновременно один из тех секторов, которые не получа-

Топ-10 банков с наилучшими показателями прироста капитала*				
Банк	Город	Изменение капитала за первый квартал 2020 года (%)	Место по капиталу на 01.04.2020	
Экспобанк	Москва	47,3	58	
Росгосстрах-банк	Москва	39,9	65	
«Межфинансclub»	Москва	36,0	94	
ДОМ.РФ	Москва	33,7	18	
Альфа-банк	Москва	25,0	4	
Новикомбанк	Москва	15,5	24	
Совкомбанк	Кострома	12,7	12	
«Кредит Агриколь» КИБ	Санкт-Петербург	12,2	69	
«Объединенный капитал»	Санкт-Петербург	12,1	98	
Тинькофф-банк	Москва	11,8	14	

*Расчеты на основании рейтинга «Интерфакс-ЦЭА». Учитывались показатели 100 крупнейших банков по объему активов на 1 апреля 2020 года. Не учитывались показатели банков с отрицательным капиталом на 1 января 2020 года или 1 апреля 2020 года.

Топ-10 банков с наихудшими показателями прироста капитала*				
Банк	Город	Изменение капитала за первый квартал 2020 года (%)	Место по капиталу на 01.04.2020	
«Центрокредит»	Москва	-21,1	43	
СДМ-банк	Москва	-17,3	100	
«БНП Париба»	Москва	-16,0	89	
СКБ-банк	Екатеринбург	-12,3	105	
ЮниКредит Банк	Москва	-9,6	9	
Нордеа Банк	Москва	-7,8	39	
Локо-банк	Москва	-5,3	63	
«Уралсиб»	Москва	-5,1	25	
«Ак Барс»	Казань	-4,9	20	
Газпромбанк	Москва	-4,6	3	

*Расчеты на основании рейтинга «Интерфакс-ЦЭА». Учитывались показатели 100 крупнейших банков по объему активов на 1 апреля 2020 года. Не учитывались показатели банков с отрицательным капиталом на 1 января 2020 года или 1 апреля 2020 года.

ют поддержки, напротив, за его счет предлагают поддержать торговлю».

«Если проблемными после кризиса окажутся 15% кредитов от общего объема — это, конечно, значительная цифра. Другое дело, что серьезность проблемы определяется не только величиной этого показателя, но и в значительной степени тем, насколько быстро после кризиса будет восстанавливаться экономика. При темпах роста экономики 1–3% в год, как у нас было в последние годы, этот серьезный балласт еще долго будет создавать проблемы банковской системе», — считает Наталия Орлова.

Денис Порывай полагает, что о масштабе рисков для российской банковской системы можно судить по действиям регулятора. «Сейчас ЦБ применил меры поддержки банковского сектора, аналогичные тем, что применялись в 2014 году, на фоне шока от введения санкций и обрушения цен на нефть», — говорит он.

Поддержка сверху

Действительно, нынешней весной ЦБ представил довольно внушительный список мер поддержки российской банковской системы — это прежде всего послабления при расчете нормативов, формировании резервов, использование «докризисных» котировок финансовых активов при их оценке. Набор, во многом аналогичный тому, что регулятор применил в 2014 году.

Единственное серьезное отличие от всех предыдущих кризисов: на этот раз регулятор не поднимал, а, напротив, довольно резко снижал уровень ключевой процентной ставки, опустив ее за два месяца, с конца апреля по конец июня, с 6% до 4,5% годовых. 24 июля ставка была снижена еще на 0,25 п.п., до 4,25% годовых. Михаил Матовников считает это самым существенным шагом, поддерживавшим банковский сектор.

«ЦБ удовлетворил достаточно много просьб, которые исходили от банковской системы на старте этого кризиса», — поясняет он. — Но самое глав-

ное, что ЦБ в ходе нынешнего кризиса отказался от своей обычной практики повышения процентных ставок при ухудшении ситуации в экономике и на финансовых рынках. Повышение ключевой ставки сказалось бы на банках просто катастрофически: у них быстро выросла бы стоимость фондирования, но при этом возможность повышать ставки по кредитам отсутствует, и без того заемщикам очень тяжело. В итоге вместо реструктуризации кредитов мы получили бы падение кредитования по абсолютной величине, ограничение выдачи новых кредитов, и все, что за этим следует с точки зрения финансовой устойчивости компаний-заемщиков и банков-кредиторов».

Относительно того, к чему приведет снижение ставок в экономике для банковского бизнеса, мнения экспертов в целом совпадают: прибыльность бизнеса сначала немного подрастет, потом упадет, на темпы роста кредитного портфеля изменение ставки особого влияния пока не окажет.

«То, что ставка снижена, снизит стоимость фондирования и поддержит рентабельность банков в краткосрочной — год-полтора — перспективе», — прогнозирует Михаил Матовников. С долгосрочной же точки зрения очевидно, что упадет процентная маржа, но, вообще говоря, это объективная реальность, долгосрочный тренд, банковская система давно к этому готовилась».

В краткосрочной перспективе банки в среднем быстрее переоценивают пассивы, но на более длинном горизонте низкие ставки сокращают банковскую маржу, соглашается Наталья Березина. Также она отмечает, что при прочих равных снижение ставок должно стимулировать спрос на кредиты, однако в ближайшее время динамика портфелей может больше зависеть от размера программ поддержки. Весь прирост обязательств банковского сектора в 2019 году был примерно на 50% обусловлен деньгами государства — средствами Мин-

фина и увеличением долга банков перед ЦБ, отмечает Денис Порывай.

«Банкам в условиях более низких ставок сложнее работать, потому что процентная маржа сжимается и цена неправильных решений, в частности ошибочных кредитных решений, для банков существенно возрастает. В результате ситуация в банковском секторе становится более конкурентной и более жесткой», — говорит Наталия Орлова.

Каникулы для прибыли

Что касается текущей прибыли, то за первое полугодие российские банки заработали, по данным ЦБ, около 630 млрд руб., что выше прошлогоднего результата (560 млрд руб. без учета влияния перехода на МСФО 9). Другое дело, что львиная доля этой прибыли (84%) пришлась на рекордный первый квартал, второй же был откровенно провальным — лишь немногим более 100 млрд руб.

При этом, например, по данным ЦБ РФ, положительный финансовый результат за апрель и июнь показали 63% от общего количества банков, тогда как в прошлом году доля убыточных банков составила 16%, в позапрошлом — 21%.

В мае положительный результат показали еще меньше банков — 218, совокупная прибыль сектора была близка к нулю (0,5 млрд руб.), при этом Сбербанк заработал 45 млрд руб. прибыли, то есть остальной сектор зафиксировал суммарный убыток, отмечает Наталья Березина. Прибыль находится под давлением, причем его оказывает не только более высокое резервирование, но и отрицательная валютная переоценка, а также высокие налоги по результатам успешного первого квартала, которые начисляются с некоторым временным лагом.

И это снижение прибыли может оказаться довольно долгосрочным. «Пока есть ощущение, что реструктуризация кредитов не будет приводить к немедленному созданию провизий, то есть процесс создания дополнительных резервов может растянуться на значительный период времени. Соответственно, и на прибыли банков ухудшение качества кредитного портфеля отразится далеко не сразу», — говорит Наталия Орлова.

«Некоторые банки могут принять решение продлить сроки признания кредитов проблемными — тогда создание соответствующих резервов для них будет продолжаться в 2021 году, поэтому влияние формирования дополнительных резервов на показатели прибыльности и капитализации банков начнет сказываться позднее. Мы ожидаем, что в 2020 году крупнейшие российские банки могут увеличить расходы на формирование резервов до 2,5–3,0% среднего объема амортизированных кредитных портфелей по сравнению с 0,84% в 2019 году, в результате чего финансовые результаты некоторых банков будут находиться лишь на уровне безубыточности», — пишут аналитики S&P.

«Сейчас, когда искусственные карантинные ограничения сняты, мы сталкиваемся с объективной реальностью. И процесс признания объективной реальности растянется до следующего года — это и есть главное содержание банковского кризиса, свидетельства которого мы сейчас являемся», — резюмирует Михаил Матовников.

Петр Рушаилов

Банки России* (Продолжение на стр. 14)

Банк	Город	Активы (млн руб.)	Темпы прироста активов (%)	Собственный капитал (млн руб.)	№	Прирост капитала (%)	Чистая прибыль (млн руб.)	№	Средства физлиц (млн руб.)	№	Изм. (%)	Кредиты НБС-нетто (млн руб.)	Изм. (%)	Кредиты физлиц (млн руб.)	№	Изм. (%)
1 Сбербанк России	Москва	29848963	7,1	4525375	1	-0,8	218651,6	1	13660695	1	2,2	2044130	5,9	7455783	1	3
2 ВТБ	Санкт-Петербург	15140409	7,7	1724828	2	3,6	38491,6	3	4595900	2	5,5	10024279	2,8	3045956	2	4,2
3 Газпромбанк	Москва	7323962	11,1	734710	3	-4,6	8196,8	6	1260870	3	8,4	4646886	9,6	617279	4	6,2
4 Альфа-банк	Москва	4187488	15,4	607046	4	25	141039	2	1252889	4	4,1	2527938	11,6	741773	3	11,3
5 Россельхозбанк	Москва	359337	10,2	498305	5	-1,6	3150,7	15	1221048	5	4,3	2214218	5,6	465294	5	0,9
6 Московский кредитный банк	Москва	2835580	15,4	275534	7	3,2	8403,3	5	488499	8	2,6	1992017	4,2	130863	19	5,3
7 «ФК Открытие»	Москва	2407201	2,3	306094	6	-1,3	2923,5	16	911802	6	2,1	1243761	3,4	380871	7	12,7
8 Промсвязьбанк	Москва	2051648	6	186553	10	4,7	н.д.	н.д.	432829	9	6,6	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
9 ЮниКредит-банк	Москва	1539383	27,7	198044	9	-9,6	5184,4	10	276688	14	5,8	807531	13,6	196344	13	3,1
10 Райффайзенбанк	Москва	1452573	13,8	199893	8	8,1	4260,7	12	528562	7	12,5	846721	7	322522	10	3,1
11 Совкомбанк	Кострома	1412656	17,8	156571	12	12,7	291,1	71	437981	10	0,3	536648	13,5	296910	11	4,3
12 Росбанк	Москва	1371939	13,1	169574	11	7,7	5746,3	9	324432	13	6	681592	9,1	351016	9	3,4
13 «Россия»	Санкт-Петербург	981233	1	88270	15	3	7513,2	7	126004	25	3,4	459716	10,3	27589	45	6,3
14 ВБРР	Москва	867205	31,4	137173	13	2	1866	22	88566	33	1,5	428013	13,4	61173	33	10,3
15 «Санкт-Петербург»	Санкт-Петербург	665148	-0,3	83217	17	1,7	2128,3	21	243562	15	2,4	403747	8	99721	22	2,8
16 Ситибанк	Москва	648530	15,8	62894	22	3,5	2424,1	20	154895	23	8,6	195383	18,2	50337	37	-1,9
17 «Ак Барс»	Казань	595155	5,4	74374	20	-4,9	1376,2	28	120379	26	-1,2	197211	-7,4	75906	28	6,9
18 Тинькофф-банк	Москва	586831	5	111505	14	11,8	12210,5	4	342687	12	1,9	336316	3,3	376850	8	4
19 СМП	Москва	537192	19,9	53779	26	5,8	3596,8	13	195813	16	-6,3	154457	-8,2	36843	41	-4,1
20 Новикомбанк	Москва	520797	9,9	56785	24	15,5	3421,4	14	30878	59	12,1	356996	10,6	3817	90	13,5
21 «Уралсиб»	Москва	503550	7,8	56311	25	-5,1	1536,3	25	166163	19	4	240416	5,6	161029	14	5,9
22 «Траст»	Москва	479272	2,5	-1323418	392	—	-9508,0	390	309	291	-51,0	332082	0	7290	69	3,8
23 Почта-банк	Москва	463496	-0,8	78179	19	2,4	2458,1	18	375365	11	-2,3	367326	1,3	423415	6	2,6
24 БМ-банк	Москва	450273	4,6	65839	21	0	4262,1	11	0	361	—	13634	6,3	0	362	—
25 Моссиббанк	Москва	449254	32,4	-140281	391	—	6203	8	80550	36	-11,6	75405	0,7	6174	72	2,4
26 ИНГ-банк (Евразия)	Москва	330251	79,4	46116	28	2,5	-460,5	381	2327	181	19,5	26748	-2,6	0	360	-75,2
27 «Пересвет»	Москва	320439	8,6	85429	16	-0,5	866,2	35	1433	202	-24,6	232329	5,1	3751	91	3,8
28 ДОМ.РФ	Москва	319034	14,6	80778	18	33,7	149,7	92	68016	40	7,2	192646	15,2	112436	21	11,3
29 МИнБ	Москва	300121	2,6	22186	49	-2,5	961,2	33	194914	17	-0,8	82923	12,6	17503	57	17
30 Сургутнефтегазбанк	Сургут	287197	-4,8	12811	73	1,1	597,2	44	47912	48	7,9	39672	3,2	27866	44	-2,3
31 «Русский стандарт»	Москва	276897	-2,5	40342	29	0,9	1456	26	159082	21	-1,5	98705	-1,5	135245	18	0,3
32 «Зенит»	Москва	275159	11,7	37004	33	0,9	-510,6	384	108657	30	-1,9	150044	7,7	42428	39	2,8
33 ХКФ-банк	Москва	266645	-2,6	57939	23	-3,9	-253,5	375	178660	18	-2,0	204310	-5,5	210155	12	-3,2
34 РНБК	Симферополь	258048	21,5	48344	27	3,6	2439,5	19	101391	31	24,4	186577	13,3	53876	35	31,7
35 УБРР	Екатеринбург	255508	-0,2	19687	52	4,9	153,1	90	165003	20	-1,1	78464	5,3	25932	47	3,4
36 Абсолют-банк	Москва	250003	8,3	32190	36	3,2	94,1	116	193976	27	6,1	139111	4,5	95330	24	6,5
37 «Возрождение»	Москва	248063	0,3	30875	37	-2,3	418,4	60	159036	22	2,3	160097	-4,3	92715	25	2,7
38 Связь-банк	Москва	221119	-9,5	39603	30	-3,5	-690,3	386	88871	32	-4,2	98723	-6,5	86787	27	-3,5
39 МТС-банк	Москва	202119	10,9	37924	31	11,7	193	83	111292	29	12,1	118297	8	99409	23	7,8

Review

Рост против кризиса

Первое полугодие выдалось непростым для всей экономики — банковскому сектору пришлось работать в режиме форс-мажора. Многие банки испытали значительные сложности с переходом на новые форматы обслуживания клиентов и организацией собственной деятельности, что негативно сказалось на их операционных результатах. Но все это не относится к Новикомбанку — опорному банку Госкорпорации «Ростех», который не только не снизил темпы роста, но и показал двукратный рост прибыли по итогам шести месяцев 2020 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

— технологии —

Эффективность стратегии

По итогам первого полугодия активы Новикомбанка выросли на 7,6%, опередив банковскую систему в целом. Основной драйвер роста бизнеса Новикомбанка — кредитный портфель, который увеличился в 2019 году на 30% и продолжает расти в 2020 году, уже вплотную приблизившись к отметке 400 млрд руб., показав рост на 12% по итогам первого полугодия, что существенно превысило показатели банковской системы за указанный период. Таким образом, ни изменившаяся конъюнктура, ни вынужденный переход на новые форматы обслуживания клиентов, ни повышенная волатильность на рынках не оказали негативного влияния на работу банка. «Результаты Новикомбанка по итогам первого полугодия действительно можно охарактеризовать как весьма успешные», — отмечает главный аналитик ГК АЛОР Алексей Антонов. — Это выглядит парадоксально, поскольку подавляющее число даже крупнейших банков после ввода жестких ограничений стали терять в прибыли. В январе—июне банковский сектор заработал 630 млрд руб., но 84% этой суммы пришлось на первый квартал. Второй квартал оказался провальным, в мае банки заработали рекордно низкую прибыль — всего 500 млн руб. При этом Новикомбанк показал удивительную стабильность динамики прибыли».

«Результаты деятельности в сложный для всех нас период показывают, что Новикомбанк не словом, а делом, цифрами подтвердил эффективность утвержденной акционером стратегии. Активное наращивание кредитного портфеля при грамотном управлении рисками, а значит, избежании потерь из-за нестабильной ситуации — результат как верно выбранной стратегии, так и профессионального опыта команды, позволяющий Новикомбанку стать высокодоходным активом госкорпорации «Ростех», — отмечает Елена Георгиева, председатель правления Новикомбанка.

По итогам первого полугодия Новикомбанк получил прибыль более 8 млрд руб., что превышает аналогичный показатель 2019 года на 49% и позволяет банку занимать лидирующую позицию по темпам прироста прибыли. И это неудивительно, поскольку деятельность банка характеризуется максимально эффективным использованием капитала: каждый вложенный акционером рубль на-



Председатель правления Новикомбанка Елена Георгиева отмечает, что, обладая качественной экспертизой рынка, банк может показывать отличные результаты даже в кризисных условиях

банка, достаточном уровне его ликвидности, эффективных операционных показателях деятельности».

В чем же секрет успеха? Интеграция с «Ростехом» является важным конкурентным преимуществом банка, позволяющим уве-

личивать объем прибыли за счет наращивания кредитования проектов высокотехнологичных отраслей в сочетании с низкими операционными расходами. «Системная работа с „Ростехом“ и позволяет банку не останавливать финансирование предприятий промышленности, среди которых системообразующие организации — наиболее значимый сегмент экономики с гарантированной государственной поддержкой, а также их „дочки“, подтягивая „Ростеха“, работающие по госконтрактам», — комментирует аналитик Moody’s Мария Малюкова.

Решение о том, что Новикомбанк будет развиваться как финансовый партнер в составе «Ростеха», выполняя роль его опорного банка, было принято в 2017 году. Выбранная стратегия позволяет банку оказывать поддержку высокотехнологичным отраслям промышленности и постоянно расширять реализуемые совместно с «Ростехом» социальные программы для сотрудников организаций.

Сотрудничество банка с компаниями «Ростеха» строится на принципах равноправного партнерства. По единым правилам «Ростеха» выбор банка-кредитора осуществляется путем проведения конкурентных процедур еще на первоначальной стадии проекта, включая объективную оперативную оценку реальных потребностей в кредитных ресурсах

и других банковских продуктах. Подобная система позволяет предприятиям обеспечить максимальную эффективность закупки финансовых услуг, создает возможности для оптимизации издержек. И Новикомбанк как один из участников таких процедур последовательно и системно следует лучшим рыночным практикам, нацеленным на развитие клиентского сервиса. В итоге Новикомбанк обслуживает более 18% кредитного портфеля «Ростеха» и не без оснований рассчитывает на увеличение данного показателя. В структуре портфеля банка преобладают кредиты предприятиям машиностроения и высокими технологиями, доля которых превышает 80%.

«Новикомбанк не просто предоставляет финансирование предприятиям „Ростеха“. Учитывая утвержденные акционером цели развития банка, мы обеспечиваем доступ ко всем инструментам государственной поддержки благодаря тесному сотрудничеству с органами власти и профильными институтами развития, такими как ФРП, ВЭБ.РФ, РЭЦ (по программам поддержки экспорта), Корпорация МСП и другими», — подчеркивает Елена Георгиева.

Одно из важнейших направлений работы Новикомбанка — поддержка предприятий по наращиванию производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения. Ее доля должна достигнуть 30% в общей выручке предпри-

ятий. При этом перед предприятиями «Ростеха» поставлена амбициозная задача по достижению к 2025 году доли гражданской продукции в общей выручке в 50%.

На сегодня «Ростех» с опережением выполняет поставленную задачу: доля гражданской продукции в выручке по итогам 2019 года составила 31%. Финансовую поддержку реализации этого направления оказывает Новикомбанк: по итогам 2019 года количество проектов по диверсификации достигло 87, объем предоставленного финансирования составил 275 млрд руб.

К одному из успешных проектов, реализуемых при поддержке банка, можно отнести локализацию в России производства чешских тракторов ANT 4135F посредством Специального инвестиционного контракта (СПИК), который реализует Ковровский электромеханический завод (Холдинг «Высокоточные комплексы» Госкорпорации «Ростех»).

В рамках реализации данного специального контракта впервые в России появилось производство универсального трактора второго тягового класса. Проект предусматривает создание компонентной базы, полностью произведенной на территории нашей страны.

Банк активно сотрудничает и с Минэкономки, и с Минпромторгом по реализации корпоративных программ повышения конкурентоспособности в целях поддержки экспорта. Также выполняя свою социальную миссию, Новикомбанк присоединился к новому механизму ипотечного кредитования по льготной ставке, реализуемому совместно с АО ДОМ.РФ.

Кроме того, в интересах своих клиентов сегмента МСБ Новикомбанк с 2019 года участвует в Программе стимулирования кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства Корпорации МСП и Банка России.

«С учетом эффекта банковского мультипликатора все кредитные

средства, вложенные Новикомбанком, позволяют поддерживать производственную деятельность предприятий и стимулируют инвестиционную активность в отрасли, что особенно актуально в текущей ситуации, когда перед страной стоят новые вызовы», — отмечает Елена Георгиева.

Успешно выполняя функции «модератора» проектов с участием компаний «Ростеха», банк активно взаимодействует с Фондом развития про-

«Новикомбанк положительно оценивает законодательные инициативы, в том числе в рамках работы Бюро Союза машиностроителей России, по квотированию закупок отечественных товаров, локализации производства, формированию реестра единственного поставщика высокотехнологичной продукции при осуществлении госзакупок в 2020–2021 годах»

мышленности (ФРП) и даже в условиях пандемии вышел на очередной этап сотрудничества с фондом: представитель Новикомбанка вошел в состав экспертного совета ФРП, подписавшие соглашения о сотрудничестве с 12 региональными фондами. Для банка эта программа является не только источником расширения клиентской базы, но и средством укрепления конкурентных позиций на региональных рынках. Одновременно с этим в первом полугодии Новикомбанк продолжил расширение филиальной сети: в 2020 году уже открыты четыре офиса в центральных регионах России и на Дальнем Востоке, в планах до конца года — еще шесть.

«Технологии, используемые в банке, позволяют иметь бесперебойный доступ к АИС „Электронный бюджет“ и, таким образом, системно интегрироваться в структуру государственной поддержки, в том числе в части заключения соглашений о предоставлении субсидий. Это обеспечивает банку статус эффективного финансового партнера предприятий, предоставляя им широкий перечень банковских продуктов и услуг, при необходимости синхронизируя их с мерами господдержки. Банк непрерывно обеспечивает все потребности промышленных предприятий и их сотрудников, развивая социально ответственный бизнес

с минимальной себестоимостью», — подытожила Елена Георгиева.

«Новикомбанк положительно оценивает законодательные инициативы, в том числе в рамках работы Бюро Союза машиностроителей России, по квотированию закупок отечественных товаров, локализации производства, формированию реестра единственного поставщика высокотехнологичной продукции при осуществлении госзакупок в 2020–2021 годах. Также мы видим большие возможности промышленных предприятий в запуске механизма СПИК 2.0. Банк активно принимал участие в обсуждении и подготовке пакета предложений по совершенствованию действующих механизмов», — отмечает Елена Георгиева.

«Высокотехнологичный и промышленный сектора экономики в результате активного исполнения бюджета по приоритетным нацпроектам даже в период пандемии не ставили на паузу собственные проекты. Исходя из этого, по итогам всего года можно ожидать, что прибыль Новикомбанка, весьма вероятно, опередит показатели предыдущего года на 130–150% или превысит 11 млрд руб., что также связано с необходимостью дальнейшего интенсивного исполнения целей нацпроектов», — считает Алексей Антонов.

«Таким образом, банк может наращивать здоровый бизнес даже в сложные времена, потому что в основе его бизнес-модели — контролируемый и управляемый кредитный риск, полное использование имеющихся капитальных ресурсов, профессиональное применение мер государственной поддержки, постоянный контроль за уровнем издержек и отсутствие непрофильных для целей кредитования реального сектора затрат», — подчеркивает Елена Георгиева.

Новикомбанк уже четвертый год сохраняет лучшее для отрасли соотношение издержек и доходов (показатель cost to income ratio), не превысившее по итогам отчетного периода 25%. Напомним, что приемлемым уровнем для банков является показатель не выше 40%, но многие игроки рынка стабильно превышают уровень 50%.

«Благодаря многолетнему сотрудничеству, использованию различных форматов финансирования, внедрению прогрессивных цифровых технологий и экспертного взаимодействия банк обладает настолько качественной экспертизой рынка, что может показывать отличные

результаты даже в кризисных условиях», — отметила Елена Георгиева. Основные составляющие успеха Новикомбанка — это клиентоориентированный подход как центральный элемент стратегии, поддержка и заинтересованность акционера в развитии банка, системное целенаправленное наращивание собственных компетенций в отраслях присутствия банка, в том числе по интеграции в продукты банка инструментов государственной поддержки. Сеть Новикомбанка развивается строго по принципу обеспечения территориального присутствия в регионах с наивысшей концентрацией клиентов — предприятий Госкорпорации «Ростех». Технологическое развитие исходит из необходимости предоставить максимально удобный и надежный дистанционный сервис как корпоративным, так и розничным клиентам банка.

«В целом не будет преувеличением сказать, что при ярко выраженной отраслевой специализации Новикомбанк сегодня представляет собой уникальный пример эффективного финансового института, обладающего продуманной бизнес-моделью, устойчивой к негативным тенденциям внешнего окружения, и успешным опытом ее реализации», — заключает Елена Георгиева.

Ольга Иванова

Банки России* (Окончание. Начало на стр. 12)																	Таблица подготовлена «Интерфакс-Ц3А» специально для Б.Р.																		
Банк	Город	Активы (млн руб.)	Темпы прироста активов (%)	Собственный капитал (млн руб.)	№	Прирост капитала (%)	Чистая прибыль (млн руб.)	№	Средства физлиц (млн руб.)	№	Изм. (%)	Кредиты НБС-нетто (млн руб.)	Изм. (%)	Кредиты физлицам (млн руб.)	№	Изм. (%)	Банк	Город	Активы (млн руб.)	Темпы прироста активов (%)	Собственный капитал (млн руб.)	№	Прирост капитала (%)	Чистая прибыль (млн руб.)	№	Средства физлиц (млн руб.)	№	Изм. (%)	Кредиты НБС-нетто (млн руб.)	Изм. (%)	Кредиты физлицам (млн руб.)	№	Изм. (%)		
76	Тойота-банк	Москва	80362	4,1	11887	75	1,3	464	55	1265	211	-18,2	71260	1,7	68201	30	3,7	217	ЧБРР	Симферополь	6350	-3,6	329	364	0,3	12,6	205	3221	165	-0,3	689	10,6	172	229	20,2
77	Коммерцбанк (Евразия)	Москва	80221	36,1	11097	79	4,4	594,5	45	0	358	7,1	28493	34,7	0	362	—	218	«Енисейский объединенный»	Красноярск	6329	-9,2	572	280	-1,8	13	203	3945	149	-6,9	2128	11,6	1732	120	6,6
78	Еврофинанс Моснарбанк	Москва	73144	10	11380	78	-1,3	н.д.	н.д.	8947	104	17,3	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	219	«Кузнецкий	Пенза	6099	-6,7	672	267	-0,9	14	200	3177	167	-0,2	3598	5,2	1126	137	3	
79	СЗБ-банк	Санкт-Петербург	71674	48	5388	116	2,3	125	98	8	345	-28,7	11368	12,2	57	293	-26,8	220	Автоградбанк	Набережные Челны	6084	-8,4	770	259	0	13,4	202	4328	142	0,8	3716	1,8	1346	129	-0,5
80	Меткомбанк	Камensk-Уральский	71628	-0,3	18601	54	-1,5	298,8	70	19613	72	14,4	25704	10,8	1931	115	1,5	221	ИС-банк	Москва	5880	8,8	1137	228	-3,8	28,2	171	2	350	396,6	2659	6,5	476	175	53,6
81	БКС-банк	Москва	71102	-2,0	8062	99	9,1	391,7	62	31648	58	4,4	15426	5,8	353	196	-0,4	222	Роял Кредит Банк	Владивосток	5725	9,4	805	256	-16,6	61,9	133	3594	153	6,5	2392	-32,1	68	279	-3,1
82	СДМ-банк	Москва	70701	-2,5	7994	100	-17,3	205,3	80	43623	49	7,8	16250	2,8	2064	112	10,3	223	Кубаньторгбанк	Краснодар	5664	3,5	1361	205	-1,8	5,1	237	3628	152	2,4	1109	4,9	183	227	7,3
83	«Интеза»	Москва	69793	8	14169	68	6,9	95,6	114	12932	90	-14,5	48845	14,5	1783	119	-1,7	224	«Веста»	Москва	5572	30,2	1277	215	-3,7	-26,2	336	1881	188	18,3	1719	9,9	333	201	458,2
84	АйСиБиСи-банк	Москва	68490	16,3	21323	50	10,4	359,1	66	50	331	25,3	28718	31,2	0	358	-55,9	225	«Кремлевский»	Москва	5515	5,6	1344	207	6,3	111,2	105	1527	199	-1,2	379	-48,4	333	200	-26,1
85	«Межфинансгрупп»	Москва	67162	46,1	8325	94	36	533,8	49	23402	67	26,2	9085	-18,9	947	147	6,8	226	Ффин-банк	Москва	5420	3,5	653	270	-4,9	-40,6	348	3907	150	0,1	126	254,1	132	248	262
86	«Левобережный»	Новосибирск	67021	-3,0	9351	86	3,6	528,4	50	39899	51	0,7	42906	-0,8	23432	49	0,1	227	Сити Инвест банк	Санкт-Петербург	5395	17,3	1750	180	6	20,8	177	255	302	-13,7	880	-4,9	1232	132	-3,9
87	Примсоцбанк	Владивосток	66827	4,7	9227	87	3,8	426,6	59	35549	53	-0,3	47219	4	18255	56	3,1	228	Белст Эффортс Банк	Москва	5289	0,5	1452	196	2	15,1	197	27	339	13,6	50	61,5	6	347	7,7
88	«БНП Париба»	Москва	56824	32	8662	89	-16,0	-33,9	343	0	353	-4,6	6347	25,2	0	362	—	229	Стройинвбанк	Томск	5179	-0,2	1347	206	8,6	39,2	150	2269	183	3	3151	7,9	388	185	-7,2
89	Дж.П.Морган Банк Инт.	Москва	55925	50,2	30103	38	1,2	442,3	56	0	361	—	26	—	0	362	—	230	ВРБ	Москва	5174	3,2	381	325	-3,0	2,6	253	26	34	12,3	32	-21,8	0	362	—
90	СГБ	Вологда	55558	-5,2	5155	119	0,3	149,5	93	17791	75	-0,7	21032	3,1	10961	64	1,2	231	«Альба Альянс»	Москва	4726	-8,2	2266	161	13,6	0,6	269	1637	195	-24,1	597	-14,9	199	222	-26,6
91	Фора-банк	Москва	55303	4,1	8175	96	9,1	539,7	47	32247	57	7,5	31507	5	3694	92	-2,6	232	Зайбер-банк	Санкт-Петербург	4625	-1,8	1112	233	2,3	31,1	166	2113	185	-7,9	1349	-17,1	1436	125	-15,3
92	«Объединенный капитал»	Санкт-Петербург	55053	32,4	8090	98	12,1	312	67	24862	65	34,1	3713	-11,6	844	155	0,3	233	СИАБ	Санкт-Петербург	4586	-3,9	884	252	-3,7	-28,4	339	2676	174	-0,4	1776	-1,5	76	277	-7,5
93	Росгосстрах-банк	Москва	54053	19,2	15142	65	39,9	-1813,6	387	23351	68	-5,5	26242	104,7	21006	52	94	234	Братский АНКС	Братск	4578	7,9	491	296	3,7	29,3	170	2767	172	2,9	2221	-2,0	268	206	-3,2
94	Балтинвестбанк	Санкт-Петербург	54030	-0,6	-18672	390	—	-44,6	352	6380	121	-13,4	30026	-5,6	16259	59	-0,1	235	«Кремлевский»	Москва	4497	4,1	2188	164	7	30,3	167	603	247	14,5	1990	-13,4	106	261	23,1
95	Челиндбанк	Челябинск	53788	-0,7	9465	85	1,7	490,9	53	32374	56	-0,2	27044	0,5	12665	62	-2,0	236	Крокус-банк	Москва	4454	-3,4	1293	213	-0,2	14,9	198	2348	180	6,7	1253	11,1	238	211	0,8
96	БМВ-банк	Москва	52001	13	4489	125	3,3	14,1	199	0	361	—	-38803	5,1	38167	40	5	237	«Долгоск»	Южно-Сахалинск	4451	-10,1	360	340	-0,4	12,7	204	1573	198	-7,1	1097	13	381	187	0
97	Челябинвестбанк	Челябинск	51914	-0,4	8583	91	4,2	471,2	54	28515	62	2,4	21464	5,5	5045	76	0,6	238	Имано-банк	Ухлмай	4412	14	659	269	32,7	-118,7	369	24	342	-40,1	3900	15,5	0	356	—
98	Мир Бизнес Банк	Москва	51494	16,8	10403	81	5,8	497,9	52	50	332	63,5	3039	26,8	19	332	254	239	Москомбанк	Москва	4410	1,1													

«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 обложки 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 соотношение 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. Каждым очередным взносом они подтверждают осознанность своего выбора. А НСЖ помимо возможности получить нужную сумму к 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 представляли слегка однобоко, акцентируя 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 год 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



ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПРЕСС-СЛУЖБЫ СБЕРБАНКА

комиссию берут 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 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 создается 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 различные периоды. 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 бумажного 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 ПИФами 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 постоянное 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 будущие инвестиционных продуктов за симбиозом физического и цифровых 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 офлайн-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 кризисов банки предпочитают не максимизацию доходов, а минимизацию риска», — замечает директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» Иван Уклеин.

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—сентябрь, 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 российская «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 разном кредитовании наиболее пострадавшими от коронакризиса окажутся необеспеченное и автокредитование на фоне снижения доходов граждан, сокращения долгосрочных непродовольственных 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 пострададут сектор частной медицины и производственный 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 Джей 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 Шабля. По его оценке, большинство банков обладают необходимым запасом и капитала, и ликвидности.

Смена приоритетов

Во время карантина первыми протянули руку помощи предприятиям, 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 позволит 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-моделей 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

банк

Ключи от ставки

Кризис заставил банки ужесточить требования к частным заемщикам, а некоторым из них перестать предоставлять кредиты, что привело к сокращению кредитования примерно на 20%. Определил он и перспективы депозитов и кредитов для физических лиц. Доходность вкладов будет снижаться, а кредиты не подешевеют. За исключением ипотечных, поскольку, скорее всего, программа льготной ипотеки под 6,5% будет продлена.

— инструменты —

Уровень неопределенности кредитования

На рынке розничного кредитования первой реакцией банков в начале острой фазы кризиса стало довольно резкое ужесточение требований к заемщикам, рассказывает аналитик «ВТБ Капитала» Михаил Шлемов. Прежде всего это коснулось подтверждения доходов: большинство банков вообще приостановила кредитования сделало предоставление справки 2-НДФЛ. Более того, часть банков вообще приостановила кредитование занятых в отраслях, которые наиболее пострадали от карантинных мер.

С тех пор ситуация несколько стабилизировалась, но остается неясной. «Сейчас можно констатировать, что риски кредитования носят отложенный характер на фоне активной реструктуризации кредитов, включая предоставление по ним каникул. Учитывая масштабную господдержку, сложно оценить, сколько людей потеряет платежеспособность после завершения периода реструктуризации», — отмечает начальник отдела анализа банковского и финансового рынков ПСБ Илья Ильин.

Вместе с тем, по мнению Михаила Шлемова, положение дел лучше, чем ожидали банки в самом начале карантина в апреле: и случаев, когда заемщики вынуждены были воспользоваться реструктуризацией кредитов, не так много, и рост просроченной задолженности ниже того, что прогнозировался. «Мы дума-

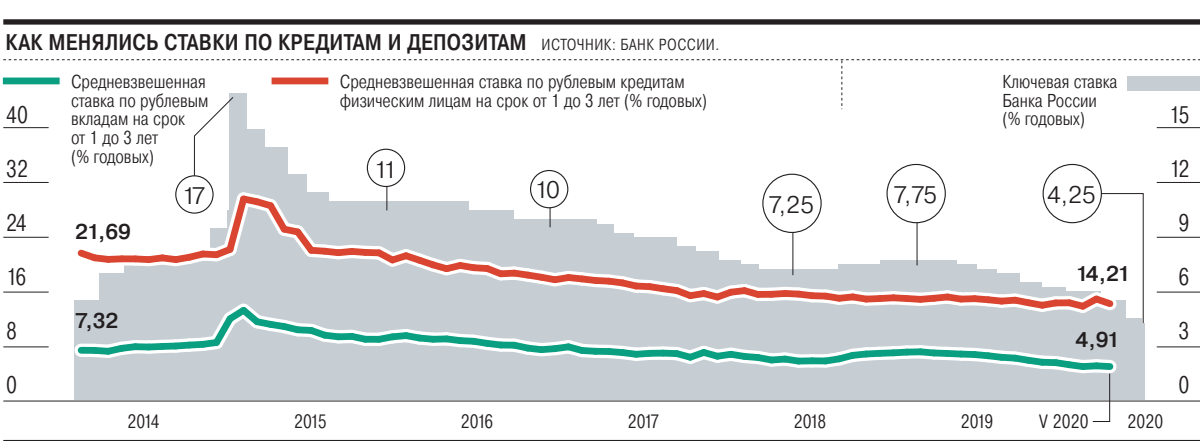
ем, что катастрофического ухудшения качества розничных кредитов пока удалось избежать», — говорит он. — И по мере того как карантинные ограничения будут сниматься, а деловая активность — восстанавливаться, будут смягчаться и требования к заемщикам».

Что касается самих заемщиков, то, по словам вице-президента банка «Санкт-Петербург» Дмитрия Алексеева, спрос на кредиты с их стороны заметно снизился в апреле — мае, но быстро восстанавливается — в сегменте необеспеченных потребительских ссуд уже в июне объем заявок вернулся к докризисным уровням. При этом объемы выдачи, по его прогнозам, будут отставать примерно на 20% от того уровня, который мог бы быть, если бы не случился эпидемии.

«Я думаю, что даже если какие-то банки вводили более жесткие условия выдачи потребительских кредитов на пике кризиса, они уже отменены», — рассказывает банкир. — Падение же объемов выдачи больше связано с вопросом, брать или не брать кредит, нежели с желанием банков кредитовать. Уровень неопределенности сейчас довольно высок, поэтому клиенты пытаются по возможности обойтись без кредитных денег. Зачастую, подавая заявку, клиент просто проверяет, доступен для него кредит или нет, но решение о его получении он откладывает до самого последнего момента».

В пределах ипотеки

В сегменте ипотечного кредитования, по словам Дмитрия Алексее-



ва, спрос поддерживается за счет госпрограммы «Ипотека-2020», дающей возможность получить кредит по ставке до 6,5% годовых (подробнее об этом — в номере «Ъ-Банка» от 2 июня). «70–75% активности сместилось туда, клиенты массово переходят на эту программу из других программ ипотечного кредитования», — отмечает он.

Что касается ставок по розничным кредитам, они пока не торопятся снижаться, несмотря на то что Банк России с апреля приступил к довольно резкому снижению ключевой ставки, опустив ее за два месяца на 1,5 процентного пункта — с 6%, до 4,5% годовых. В мае средневзвешенная ставка по рублевым кредитам физлицам на срок от одного до трех лет составила, по данным ЦБ, 14,21% годовых против 14,90% в апреле, 13,89% в марте и 14,34% в феврале.

Три ключевых компонента, которые влияют на ставку по кредиту, — стоимость фондирования, уровень кредитного риска и накладные расходы на выдачу кредита, поясняет Дмитрий Алексеев. Фондирование подешевело, кредитный риск вырос из-за падения доходов населения, накладные остались на сопоставимом уровне. В итоге ставки по кредитам изменились незначительно.

«Рост кредитных рисков, а также сохранение расходов банков на поддержание ликвидности, безусловно, приводит к замедлению темпов сокращения базовых ставок по кредитам», — говорит Илья Ильин. — Поэтому с начала кризиса фактически не наблюдаются ак-

тивного снижения ставок по ипотеке или потребительским кредитам, несмотря на снижение ключевой ставки». Что касается дальнейшей динамики ставок, то он прогнозирует, что «в среднесрочной перспективе смягчение процентной политики Банка России приведет к ощутимому снижению кредитных ставок для населения».

Михаил Шлемов, в свою очередь, отмечает, что динамика ставок будет сильно различаться в зависимости от типа кредита. «Я не думаю, что в сегментах кредитов наличными, автокредитования и кредитных карт уровень процентных ставок будет значительно меняться в ближайшей перспективе», — говорит он. — Поскольку общий рост уровня кредитного риска по таким ссудам в связи с кризисом оказывает на рынок большее влияние, чем снижение ставки ЦБ. Банки смотрят на кредитные продукты с точки зрения доходности на капитал, и при анализе оказывается, что снижение стоимости фондирования хватает лишь на покрытие увеличивающихся кредитных рисков и повышенных требований по капиталу, на снижение ставки для заемщика ресурсов уже не остается».

Ожидать существенного колебания ставок по потребительским кредитам не стоит, полагает председатель правления банка «Русский стандарт» Александр Самохвалов, хотя они снизятся вслед за ключевой ставкой, что будет заметно в большей степени надежным заемщикам с хорошей платежной дисциплиной. Ставки по ипотеке зави-

сят от государственной поддержки и субсидирования ставок, поэтому в данном сегменте, по его мнению, выше вероятность снижения в краткосрочной перспективе и диапазон шире — до 1 процентного пункта, что отражает уровень снижения ключевой ставки Банком России.

«Первичная ипотека стала доступнее, вкпе со снижением ключевой ставки ЦБ это даст снижение ставок и по вторичной ипотеке, и по программам рефинансирования жилищных займов», — говорит Михаил Шлемов. — Учитывая снижение ставки ЦБ, я думаю, что сейчас уже можно совершенно четко сказать, что в момент, когда закончится программа господдержки ипотеки под 6,5% (она действует до 1 ноября текущего года. — „Ъ“), никакого роста ставок на ипотечном рынке не произойдет».

Дмитрий Алексеев прогнозирует, что ставки по ипотеке, предоставляемой вне программ господдержки, в ближайшие месяц-два снизятся примерно на 0,5 процентного пункта. «По ставкам в рамках госпрограммы мы тоже увидим какое-то движение, но более мелкими шагами», — добавляет он. Кроме того, Дмитрий Алексеев полагает, что программу льготной ипотеки под 6,5% продлят — в пользу этого говорит как опыт предыдущих аналогичных программ, так и то, что стимулирование через ипотеку жилищного строительства дает хороший мультипликативный эффект с точки зрения стимулирования экономического роста в целом, что важно для экономики в условиях кризиса.

Равнение на ЦБ

Относительно ставок по депозитам эксперты единодушны: их динамика будет плотно коррелировать с динамикой ключевой ставки ЦБ. «Ставки по вкладам будут неизбежно снижаться, следуя снижению ключевой ставки ЦБ и доходностей рынка государственных и корпоративных облигаций, это очевидный тренд», — уверен Михаил Шлемов.

«Если ЦБ снижает ставку, то со временем это снижение транслируется в снижение ставок по депозитам, временной лаг обычно составляет один-два месяца», — говорит Дмитрий Алексеев. Правда, это не означает, что банки снизят ставки уже в ближайший месяц-два.

«Решение Банка России по снижению ключевой ставки было ожидаемо для многих финансистов, и сам регулятор не раз давал рынку соответствующий сигнал», — отмечает Александр Самохвалов. — Поэтому многие банки уже заложили это снижение в свои действующие предложения. Поскольку регулятор не исключает дальнейшего снижения ключевой ставки, на рынке это может привести к незначительному снижению доходности по вкладам в будущем. Исходя из этого можно спрогнозировать, что ставки по депозитам и накопительным счетам не изменятся в краткосрочной перспективе, но могут снизиться в долгосрочной перспективе — в среднем примерно на 0,5 процентного пункта — в ожидании дальнейшего снижения регулятором ключевой ставки».

«В первой половине июня банки снижали ставки по вкладам с учетом ожиданий решения ЦБ по ключевой ставке», — говорит Илья Ильин. — Тем не менее, на наш взгляд, решение регулятора не полностью отыграно в депозитной политике банков. Можно ожидать, что средние ставки по вкладам в течение лета постепенно опустятся до 4,3–4,5%. Ставки по накопительным счетам, вероятно, снизятся до 3,5–4,0%. Дальнейшее снижение ключевой ставки и усиление сигналов о продолжении смягчения процентной политики ЦБ могут привести к сокращению ставок по депозитам до 4% и ниже».

Петр Рушайло

Назад в будущее

— тенденции —

Пандемия коронавируса и карантин вынудили клиентов банков резко изменить потребительское поведение, в связи с чем некоторые предлагаемые банками финансовые инструменты и сервисы перестали пользоваться спросом. Существенное влияние на сферу финансовых услуг оказало и снижение ключевой ставки. Банкам пришлось менять стратегии и наборы предлагаемых инструментов. Однако к концу июля, по наблюдениям банков, спрос на «докарантинные» услуги стал восстанавливаться.

Сохранить и приумножить

«С началом пандемии спрос на классические банковские продукты снизился. На это повлияло и снижение ставок по депозитам, а также планируемое введение дополнительной налоговой нагрузки на депозиты», — говорит начальник управления структурных продуктов Sova Capital Антон Гришкин. — Однако на рынке наблюдается существенный приток новых розничных инвесторов на фондовый рынок». Для банков все большую роль начинают играть комиссионные доходы, которые формируются благодаря брокерскому обслуживанию, услугам доверительного управления, а также продажам страховых продуктов, отмечает эксперт.

Впрочем, в Сбербанке заметного изменения спроса на банковские продукты не почувствовали. Клиенты продолжают открывать депозиты, заказывать карты, покупать монеты, инвестировать, — отметили в пресс-службе. — Существенное изменение произошло в каналах продаж: они сместились в онлайн. Например, 80% покупок паев инвестиционных фондов/ПИФов совершается в мобильном приложении «Сбербанк Онлайн». До самоизоляции этот показатель составлял 22%. Что касается кредитов, то спрос на них у премиальных клиентов остался минимальным. Вырос спрос на продукты и услуги экосистемы: сервисы доставки продуктов и готовой еды, онлайн-кинотеатры, маркетплейс.

В ВТБ отметили, что клиенты сейчас предпочитают держать деньги под рукой и выбирают для размещения средств более короткие рублевые депозиты и накопительные счета. Доля рублевых средств стабильно растет и достигла примерно 90% в общем объеме розничного привлечения. Клиенты стали чаще пользоваться мобильным банком как для открытия вкладов и накопительных счетов, так и для оформления кредитных продуктов. 70% привлечения новых средств в ВТБ осуществляется без посещения офиса.

В Почта Банке отмечают повышенный интерес к накопительным счетам. «Интерес к ним резко вырос еще в конце прошлого года в связи с неоднократным снижением ста-

вок по вкладам на рынке, и этот тренд только укрепился в период пандемии. В феврале по сравнению с январем приток средств на сберегательных счетах в нашем банке вырос в вдвое, а в марте — на 40%. И сегодня в условиях ожидания снижения доходности по депозитам накопительные счета могут выступать выгодной альтернативой», — говорит член правления, директор по продуктам и технологиям Почта Банка Григорий Бабаджанян.

Ряд экспертов рынка на протяжении долгого времени отмечает, что такой финансовый инструмент, как депозит, становится все менее популярным у населения — такая тенденция сохранится надолго. Причины — снижение ставок и введение дополнительной фискальной нагрузки. «Банковский депозит — наиболее простой для понимания продукт для розничных инвесторов, особенно для инвесторов с достаточно скромными доходами», — поясняет Антон Гришкин. — Эта категория инвесторов сейчас, в период коронакризиса, является наиболее незащищенной и нуждающейся в финансовой поддержке, поэтому люди начинают меньше сберегать, откладывать и инвестировать и используют накопления на банковских депозитах для повседневных расходов». С учетом происходящего в экономике рынок наблюдает рост привлекательности инвестиций в акции, облигации и структурные продукты для розничных инвесторов.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ДОХОДА

В условиях коронакризиса банки вынуждены искать новые источники комиссионного дохода. Специализирующийся на расчетах по сделкам с недвижимостью Фора-банк реализовал необычный проект — Ризлаторскую инфраструктурную систему (РИС).

Бесплатные карты ризлатора, открывающие доступ к 40 сервисам по проверке квартир, домов, объектов коммерческой недвижимости, не имеют никакого отношения к банковскому пластику. Их задача — идентификация личности специалиста. «Именную карту можно получить только по рекомендации сотрудников нашего банка, юридических компаний и нотариусов», — пояснил руководитель проекта РИС Фора-банка Владимир Сорокин. По его словам, в конце июня было выдано около 3 тыс. карт, в июле каждый день выдавалось 50–100 карт.

В проекте могут участвовать пока только ризлаторы Московского региона. По оценке банка, это около 40 тыс. специалистов. Они могут рассчитывать на пакет из десяти привилегий. Наиболее популярны бесплатные коворкинги и сейфы. В списке предпочтений — 1 тыс. бонусных рублей за каждую сделку, бесплатные переговорные комнаты, бесплатный аккредитив, приоритетное обслуживание у нотариусов в офисах банка, личный менеджер, оформление сделки на выезде без доплат (ППФ и нотариальная форма), ячейки для передачи расписки в получении денег, передаточного акта. Как полагает частный маклер Валерий Колб, бессрочная карта РИС удобна ИП и маленьким агентствам недвижимости, работающим «в белую».

Снижение ставок по депозитам хотя и подталкивает к поиску альтернативы, но вряд ли заставит полностью отказаться от депозитов. Скорее всего, клиенты будут не просто перекладывать деньги, а приобретать новые инструменты в дополнение к депозитам. Таким образом они будут диверсифицировать вложения и решать при помощи разных инструментов разные задачи.

По мнению Антона Гришкина, продукты с «защитой капитала» (с возвратом номинала при отсутствии кредитного события) в ближайшее время станут более привлекательными для людей, готовых инвестировать, потому что инвестор точно не потеряет вложенные средства. Например, индивидуальные инвестиционные счета позволяют или получить налоговый вычет, или освобождение от ставки налогов на доходы физических лиц. Использование таких инструментов фондового рынка — глобальный тренд, в том числе в России. Для розничного инвестора сейчас оптимальное время входа в рынок, уверен Антон Гришкин.

В Газпромбанке отмечают, что сейчас у клиентов большим спросом пользуются накопительные счета, так как это более мобильный инструмент хранения средств. Клиенты рассматривают накопительные счета как альтернативу депозитам, поэтому банк предложил им накопительный счет с плавающей ставкой, чтобы в том числе привлечь новых клиентов.



На сайте РИС продвигают услуги консультанты по подаче налоговых деклараций, фотографии, переводчики и другие «смежники». Ризлаторы получают скидки на их услуги. Проект также заинтересовал страховщиков и застройщиков, которые намерены открыть на платформе сервисы. «Чем больше сделок будет оформляться в Фора-банке, тем выше наш доход. Получая от нас

предпочтения, ризлатор приводит к нам новых клиентов, для которых финансовые услуги — аккредитив, сейф, проверка купюр — будут платными. Повышая оборот услуг на РИС, банк увеличивает комиссионные доходы и объем агентских вознаграждений от наших партнеров», — заключил господин Сорокин.

Сергей Артемов

Для клиентов, которые ввиду крайне низких ставок по вкладам обратили внимание на инвестиции, первым шагом к увеличению доходности портфеля обычно становятся облигации, отмечают в Сбербанке. В начале июня Сбербанк дал состоятельным клиентам банка возможность поучаствовать в первичном размещении четырехлетних облигаций Сбербанка. Около тысячи клиентов разместили в этот инструмент более 5 млрд руб.

Андрей Юматов, руководитель mkb private bank, также рекомендует начать с облигаций как самой надежной ценной бумагой. «По принципу работы этот продукт наиболее близок к привычному депозиту, он хорошо подходит для размещения средств на любой срок и дает инвестору четкое понимание того, когда и на какую доходность он может рассчитывать. И не покупать на все деньги лишь одну или две бумаги».

«Начинающим инвесторам можно рекомендовать, например, программы накопительного страхования жизни (НСЖ), стратегии доверительного управления и паевые фонды, инвестирующие в облигации», — говорит старший вице-президент, руководитель блока «Управление благосостоянием» Сбербанка Наталья Альимова. — Программы НСЖ от «Сбербанк страхование жизни» позволяют накопить к определенному сроку на любые цели».

«В отличие от валют, которые в такие периоды сильно подвержены колебаниям, зо-

лото не просто сохраняет стабильность, но и имеет тенденции к росту. Почта Банк совместно с „ВТБ Капитал Инвестиции“ создали инвестиционный фонд „Почта Банк — Золото“, — рассказывает Григорий Бабаджанян. — Одним из преимуществ ПИФа является низкий порог входа и покупки паев для инвесторов — от 1 тыс. руб., что делает этот инструмент доступным для широкого круга клиентов.

Новая привлекательность кредитов

Очень востребованными оказались кредитные продукты, причем ни один банк из опрошенных нами не подтвердил, что в связи с пандемией были ужесточены требования к заемщикам. Большим спросом пользуется сейчас ипотечное кредитование с господдержкой. Это около 40% от числа заявок на ипотеку.

В ВТБ отмечают, что в апреле, как и на всем рынке, наблюдали снижение выдач, но уже в мае кредитование выросло на 14% по сравнению с апрелем. Активный рост пришелся на кредиты наличными: клиенты провели свыше 64,7 тыс. сделок на 41 млрд руб., что на 27% по числу и 21% по объему выше апрельских значений. А число и объем ипотечных сделок увеличились по сравнению с теми же показателями мая 2019 года более чем на 30%.

Пришлось банкам пересмотреть и предложения для премиальных клиентов, поскольку многими привилегиями стало невозможно воспользоваться. «В период самоизоляции многие нефинансовые услуги, которые ранее мы оказывали клиентам сегмента private, стали неактуальными. Например, бронирование билетов в театр или на спортивные матчи, закрытые мероприятия (дегустации, тест-драйвы), доступ в бизнес-залы аэропортов и проч., — рассказывает Андрей Юматов. — Но мы вернемся к привычному ритму жизни, и данные услуги вновь найдут спрос. Поэтому мы не планируем кардинально менять пакеты для клиентов — лишь дополнять их по мере необходимости. Например, в период самоизоляции мы запустили услугу по оперативной и безопасной доставке наличных».

Сбербанк в период пандемии приостановил предоставление привилегий для путешественников и переориентировался на онлайн-сервисы, такие как скидки на образовательные онлайн-курсы, возможности по доставке еды из ресторанов и супермаркетов со скидкой, онлайн-шопинг.

Зато в Газпромбанке отмечают, что потребительское поведение начало возвращаться к привычному, докарantinным схемам. Зафиксирован рост оборотов в категориях путешествий, а объем заказов за миль в первой половине июня был вдвое больше, чем за весь май.

Мария Рыбакова

Review

«Мы стараемся сделать как можно больше для поддержки бизнеса наших клиентов»

В текущем году петербургскому Энергомаш-банку, одному из первых коммерческих банков России, исполнился 31 год. Банк последовательно и настойчиво работает с корпоративными клиентами, каждому из которых предлагаются качество, скорость платежей, надежность, стабильность и персональный подход. **Геннадий Ветров**, генеральный директор — председатель правления Энергомашбанка, подчеркивает, что своим клиентам они помогают использовать любую возможность заработка с помощью свободных денежных средств.

— клиентура —

Приоритетные отрасли

— В условиях распространения коронавирусной инфекции в нашей стране и во всем мире бизнес оказался в непростых условиях. Энергомашбанк был одним из первых, кто решил не только словом, но и делом поддержать своих клиентов во время пандемии. Расскажите, пожалуйста, об этих программах. — Да, наша цель не только предоставлять качественное обслуживание финансовых потоков корпоративных клиентов, но и помощь юридическим лицам и предпринимателям в сохранении и приумножении денежных средств. Мы стараемся сделать как можно больше для поддержки бизнеса наших клиентов.

Еще в апреле мы запустили акцию «Бизнес-каникулы», в рамках которой клиенты получают 4% на остаток денежных средств на счете.

Одно из самых интересных предложений нашего банка сейчас — это депозит «Юбилейный», который мы ввели в 2019 году, в год 30-летия банка. Сейчас по нему действуют привлекательные условия. Мы постоянно мониторим ставки размещения, это достойное предложение. На нашем сайте www.enegomashbank.ru представлена актуальная информация. Причем для размещения депозита не обязательно становиться клиентом банка.

За 30 лет банк научился не только отвечать на вызовы внешнего окружения, но развиваться, несмотря ни на что. Наш банк придерживается консервативной кредитной политики, что позволяет зарабатывать операционную прибыль и поддерживать стабильную рабочую структуру.

В стратегии развития банка ключевая роль отведена приоритетно развивающимся отраслям экономики, таким как промышленность,

сырьевой сектор и оптовая торговля. И как показывает время, выбран правильный вектор развития. Нам удалось значительно улучшить качество кредитного портфеля.

Банк показывает хорошие финансовые результаты. Прибыль по итогам первого полугодия 2020 года составила 248,7 млн руб., активы — 16,3 млрд руб., капитал на сегодняшний день — 1,9 млрд руб. и будет еще расти, так как сейчас банк размещает дополнительный выпуск акций. Это говорит о том, что акционеры планируют и дальше развивать банк, увеличивая его возможности. Весь комплекс проданных мероприятий позволяет банку обслуживать не только малый бизнес, но и предлагать выгодные условия для среднего и крупного бизнеса.

Действие акции

— Легко ли стать клиентом банка и сколько стоит обслуживание?

— До конца 2020 года у нас действует акция «Легкий год», в рамках которой юридические лица и индивидуальные предприниматели получают возможность бесплатного открытия расчетного счета и расчетно-кассового обслуживания. Клиентам бесплатно открывается расчетный счет с подключением системы «Банк-Клиент» в стандартной версии или с мобильным приложением. В течение года с момента открытия счета каждый месяц клиент также бесплатно получает пакет услуг по ведению счета, проведению электронных платежей, приему наличных денежных средств, платежей в адрес физических лиц, снятию наличных.

— А можно рассчитывать на 4% на остаток по счету?

— Да, на эту ставку могут рассчитывать все. Кроме того, в рамках нашей концепции индивидуального подхода к клиентам может быть согласована повышенная индивидуальная



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЭНЕРГОМАШБАНКА

ставка для среднего и крупного бизнеса при размещении остатков на счете свыше 10 млн руб.

— Какие еще преимущества вы можете предложить вашим клиентам?

— Мы уделяем много времени работе над сервисом и технологиями, потому что с высоты своего 31-летнего опыта знаем, как важно это в конкурентной борьбе. Для представителей бизнес-сообщества мы предлагаем возможность открыть счет максимально быстро, в течение одного часа. Кроме того, у нас довольно привлекательные условия расчетно-кассового обслуживания.

В банке действует акция «Легкий год» по бесплатному открытию счета и годовому обслуживанию. Также для наших клиентов предусмотрен комплекс услуг по внешнеэкономической деятельности, льготный курс конвертации.

Надо отметить, что в нашем коллективе много лет работают эксперты в области внешнеэкономической деятельности, которые обеспечивают клиентам грамотное сопровождение и консультирование по вопросам валютного контроля, паспортам сделок, проведению валютных платежей. Ни одна чат-поддержка не заменит разговора с живым специалистом. Многие клиенты, у которых есть опыт обслуживания в разных банках, высоко оценивают профессионализм наших сотрудников, отзывчивость и открытость для диалога.

— Обратила внимание, что у вас очень привлекательная ставка по торговому эквайрингу, это тоже акционное предложение?

— Да, сейчас у нас проходит акция «Легкий эквайринг» со ставкой от 0,8% от оборота по эквайрингу. Причем также существует возможность снижения этой ставки для крупных тор-

КАРЬЕРА СТАБИЛЬНОГО РОСТА

Геннадий Ветров — генеральный директор — председатель правления ПАО «Энергомашбанк». Член совета Санкт-Петербургского отделения общероссийской общественной организации «Деловая Россия». Родился 8 февраля 1967 года в Ленинграде. Окончил Ленинградский институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «инженер-механик» и Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет по специальности «финансы и кредит». В банковский сектор пришел в 1993 году. Карьеру в Энергомашбанке начал в 1999 году, последовательно занимая должности начальника управления кассовых операций, начальника операционного управления, первого заместителя генерального директора — председателя правления. На должность генерального директора — председателя правления назначен в 2004 году. Победитель ежегодной независимой премии «Шеф года-2012» в номинации «Шеф-менеджер». Имеет спортивные достижения в русском бильярде, увлекается футболом. Женат. Есть сын.

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БАНК

Публичное акционерное общество «Банк энергетического машиностроения» (ПАО «Энергомашбанк») основано 20 января 1989 года в Ленинграде. Сейчас это универсальный банк, производящий обслуживание корпоративных клиентов и физических лиц. Имеет Генеральную лицензию Банка России №52. Старейший российский банк, продолжает динамично развиваться. Оказывает услуги через семь отделений, расположенных в разных районах Санкт-Петербурга. Отличительной особенностью банка является персональный подход к каждому клиенту независимо от его статуса и размера.

говых сетей. Мы всегда можем подготовить индивидуальное предложение, обсудив условия сотрудничества. Терминалы для эквайринга клиенты получают в пользование без взимания дополнительных комиссий. Работаем практически со всеми платежными системами и бесконтактными технологиями: Visa, MasterCard, «Мир», Visa payWave, MasterCard payPass, Apple Pay, Samsung Pay.

Как заработать на остатках — Как получить дополнительный доход? Чтобы вы хотели пожелать бизнесу в этот непростой год?

— Никогда не лишним будет проанализировать финансовые потоки своей организации и пустить в рост свободные денежные средства. Ведь можно заработать даже на остатках на счетах. Вот и средства на зарплату персонала, на оплату аренды и других расходов или инвестиции в товарооборот. Бизнесу я хочу пожелать успехов, восстановления объемов производства и новых интересных проектов.

Дополнительная ценность — В прошлом году Энергомашбанк отметил 30-летний юбилей. В чем секрет стабильности?

— Энергомашбанк — петербургский банк с историей, один из первых российских банков. Банк прошел очень сложный путь, а сейчас выходит на новый уровень расчетов, современные системы быстрых платежей Центрального банка. При этом мы не стремимся в розничный бизнес, ипотеку, не идем в портфельное или автокредитование.

Наш ориентир — это корпоративный клиент. И для него мы предлагаем качество, скорость платежей, надежность, стабильность. А самое главное — индивидуальный подход к каждому клиенту вне зависимости от его статуса и размера. И это не общие слова. У каждого клиента есть свой персональный менеджер, который решает все вопросы внутри банка.

Клиентами Энергомашбанка являются известные предприятия и организации Петербурга, среди них есть даже такие, которые работают с нами 27 лет. Это говорит о многом. В последнее время мы отметили востребованность у клиентов индивидуальных консультаций, поэтому уделяем повышенное внимание качеству работы клиентских менеджеров.

— Я знаю, что лично вы прошли вместе с Энергомашбанком через «огонь, воду и медные трубы».

— Да, я работаю в банковском секторе уже 27 лет, а карьеру в Энергомашбанке начал 21 год назад, из них 19 лет в качестве руководителя этой кредитной организации. Конечно, за эти годы я прикипел всей душой к банку и коллективу. Многие наши клиенты знакомы со мной. Я всегда открыт для диалога, и мы часто вместе решаем какие-то вопросы. Для клиентов знать, что в банке один и тот же руководитель, — это дополнительная ценность. Это добавляет стабильности. И мне не стыдно смотреть в глаза нашим клиентам, потому что все эти годы Энергомашбанк поддерживает ликвидность и обеспечивает бесперебойную работу в штатном режиме.

Записала Мария Григорьева

банк

Купи сегодня, завтра будет дороже

— инвестиции —

Участники рынка считают такой сценарий маловероятным. «Российский Центробанк следует мировому тренду, снижая ставку, и при этом не дает оснований полагать, что до конца года денежно-кредитная политика может ужесточиться, поэтому долговые инструменты сохраняют свое преимущество относительно депозитов», — полагает Антон Бирюков. Еще одной традиционной угрозе для рынка инструментов с фиксированной доходностью (как облигаций, так и депозитов) — риску разгона инфляции — эксперты не склонны придавать особого значения, несмотря на то что в апреле и июне Банк России весьма резко снизил ключевую ставку: суммарно на 150 базисных пунктов — с 6%, до 4,5% годовых.

«Центробанк придерживается осторожной политики в отношении процентных ставок», — говорит Владимир Крекотень. — Судя по его комментарию к июньскому понижению ключевой ставки, дальнейшего снижения процентных ставок может и не последовать. По последним данным, уровень инфляции в России составил 3,1% при инфляционном ориентире Банка России 4%. Программ выкупа активов с рынка, которые используют зарубежные центральные банки, у нас вводить не планируется. Соответственно, снижение доходности рублевых финансовых инструментов ниже инфляции нам вряд ли грозит».



«Текущая инфляция в России составляет 3% в год. Если ключевая ставка будет составлять 3,5–4,0% годовых, ставки депозитов будут в районе 3,0–3,5%, при этом качественные облигации будут обеспечивать доходность в районе 4,0–4,5% в рублях», — дает прогноз на случай дальнейшего снижения ключевой ставки ЦБ Антон Бирюков.

«Консервативным инвесторам стоит покупать облигации федерального займа и бумаги первого эшелона с высоким кредитным качеством», — считает Антон Бирюков. — При более высоком аппетите к риску можно присматриваться к менее надежным эмитентам, но из-за пандемии и ущерба экономике не стоит исключать их возможных дефолтов. Поэтому нам нравятся облигации компаний с высоким кредитным качеством».

«Риски возникают, если компания занимает в одной валюте, а до-

ход получает в другой», — говорит Владимир Крекотень. — Поэтому при выборе валютных облигаций я бы рекомендовал частному инвестору преридерживаться экспортно ориентированных компаний. А при выборе облигаций, номинированных в рублях, в условиях снижения процентных ставок больше уделял бы внимание небольшим, но растущим компаниям, способным предложить инвестору повышенный доход».

Константин Черепанов рекомендует частным инвесторам разделить вложения в облигации пополам и вложить половину в рублевые бумаги, половину — в долларové. «Из иностранных гособлигаций в настоящий момент мы считаем привлекательными бумаги ЮАР», — говорит он.

Идеи роста

Уже не первый год российские акции являются одними из самых де-

шевых в мире, в какой-то момент этот потенциал будет реализован, считает Владимир Крекотень. Он обращает внимание на то, что снижение процентных ставок и поддержание высокой ликвидности позволяет эмитентам, даже имеющим проблемы из-за резкого падения экономической активности во всем мире, находить финансирование на рынке. «Как только пандемия закончится, компании вернутся к естественному росту, нормализуется макроэкономическая среда, даже есть риск ускорения инфляционных процессов», — говорит эксперт. — Поэтому помимо компаний, демонстрирующих естественный рост, мы рекомендуем обращать внимание на акции компаний, способных выиграть от восстановления мировой экономики. Нам нравятся долговые инвестиции в акции ALROSA, Сбербанка, «Яндекса», «Полюса», «Русала», МТС».

Российский рынок вырос больше чем на 30% с минимумов конца марта, большинство бумаг уже оценено адекватно, дальнейший потенциал роста ограничен, поэтому правильным решением в такой ситуации было бы дождаться коррекции на рынке и затем приступить к формированию портфеля, полагает Константин Черепанов. «На среднесрочную перспективу мы считаем привлекательными акции российских металлургических компаний, которые обещают неплохую дивидендную доход-

ность: ММК, НЛМК, «Северсталь», а также бумаги сектора электроэнергетики», — добавляет он.

Эдуард Харин полагает, что снижение ставки ЦБ положительно повлияет в первую очередь на компании, ориентированные на внутренний рынок, чья выручка, расходы и по большей части долг выражены в рублях, а доходы в целом стабильны — это электроэнергетика, телекомы, ритейл, банки. «Дивидендная доходность акций компаний этих секторов высокая, а также более стабильная и предсказуемая, чем, например, в металлургическом и нефтегазовом сегментах, где есть сильная зависимость от мировых экономических циклов», — рассуждает он. — В условиях низких процентных ставок такие бумаги могут играть для частных инвесторов роль квазиоблигаций, обеспечивая сочетание стабильной доходности с потенциалом роста. У нас сейчас большую роль на рынке акций начинает играть население — через продукты доверительного управления или самостоятельно, поэтому можно ожидать, что основной приток средств инвесторов и, соответственно, рост бумаг будут наблюдаться именно в этих секторах».

Картина на зарубежных рынках акций, по мнению Константина Черепанова, в принципе не особенно отличается от ситуации на российском рынке. «Поэтому значительная часть инвесторов уже считает, что коррекция назрела, и мы разделим это мнени-

е, — говорит эксперт. — С другой стороны, поддержку акциям оказывают нулевые процентные ставки и избыточная ликвидность — факторы, которые продолжают действовать и дальше в обозримой перспективе. В связи с этим мы рекомендовали бы тактику buy the dip — дождаться коррекции, а потом начинать покупки».

Тем же, кто намерен инвестировать, не дожидаясь очередной продажи, он рекомендует бумаги секторов, которые являются защитными в текущих условиях, — это работники программного обеспечения, облачных решений и решений в области кибербезопасности (Palo Alto Networks, Checkpoint Software), платежные системы (MasterCard), компании из секторов здравоохранения и биотехнологий (Alexion Pharmaceuticals, Bristol-Myers-Squibb, Gilead Sciences).

Эдуард Харин среди развитых рынков отдает приоритет американскому, а на нем — бумагам высокотехнологических компаний.

Владимир Крекотень, напротив, придерживается более традиционного подхода «покупай, что знаешь». «На зарубежных рынках мы считаем разумным формирование портфеля из акций крупнейших компаний, «голубых фишек», понятных российскому инвестору. Это такие компании, как Alphabet, MasterCard, Microsoft, Anheuser-Busch, Bayer, Total S.A., Comcast», — говорит он.

Петр Рушайло

Review

Тинькофф

АО «Тинькофф Банк». Лицензия ЦБ РФ № 2673

«У нас все взаимоотношения с клиентами выстроены на живом кэшбеке»

С начала года в «Тинькофф Инвестиции» открыто около 1 млн частных брокерских счетов. Подчеркивая этот факт, вице-президент по развитию лайфстайл-сервисов «Тинькофф» **Анна Михина** рассказала о том, как группа «Тинькофф» пережила карантин, о развитии первого российского суперприложения, выборе партнеров для интеграций в экосистему. И почему во время карантина банкам пришлось стать, как «Тинькофф».

— **опыт** —

Время инвестора

● **Анна Михина** — вице-президент «Тинькофф» по развитию лайфстайл-сервисов. Окончила факультет журналистики Гуманитарного института телевидения и радиовещания. Отвечает за стратегическое развитие нефинансовых сервисов «Тинькофф» и интеграцию партнерских сервисов в экосистему группы. До присоединения к команде «Тинькофф» в 2012 году работала над мобильными продуктами в «Яндексе», «Рамблере» и Mail.ru.

— Глобальный коронакризис затронул все области экономики и, конечно же, финансовый сектор. Как в целом ваша бизнес-модель прошла этот кризис?

— Наверное, нам повезло больше всех — как шутит в апреле Сергей Хитмский, зампрединправления Совкомбанка, в переписке с банкирами, мол, за два месяца изоляции всем банкам пришлось стать «Тинькофф» и переходить в онлайн. Мы смогли очень быстро, одними из первых среди IT-компаний полностью перейти на удаленную работу — буквально за две недели в середине марта. Наши IT-специалисты наладили комфортный рабочий процесс и для обычных сотрудников, и для руководителей, у которых была возможность отслеживать прогресс и качество выполнения работы, не создавая ощущение, что «большой брат следит за тобой». При этом, что самое интересное, наши метрики показывают, что люди на удаленке стали работать больше и эффективнее.

В итоге мы ошумито подросли в продуктах: вся наша бизнес-модель была готова к такому сценарию с самоизоляции. У нас более 3,5 тыс. представителей по всей стране, которые доставляют карты, полисы, сим-карты и т. д. на дом и проводят ежедневно более 24 тыс. встреч с клиентами. Они точно так же продолжили их доставлять — просто теперь в масках и с санитаризерами.

Однако это не значит, что проблемы совсем нас не коснулись. Мы часть системы — как глобальной экономической, так и цифровой, поэтому больше всего карантин сказался на выдаче кредитных продуктов. Из-за возросших кредитных рисков нам пришлось еще строже подходить к одобрению кредитных продуктов, закручивать скоринг, реструктурировать кредиты, запустить собственную программу реструктуризации.

Но сейчас мы видим восстановление потребительской активности: с середины мая началось оживление, и к концу июля потребление приблизилось к уровням прошлого года. Сейчас все наши бизнес-показатели, включая качество и количество выданных кредитных продуктов, реструктуризаций, уровень трансакций, вернулись на докризисный уровень.

— **На какие продукты и сервисы был спрос во время изоляции?**

— Сначала, естественно, люди кинулись за кредитными продуктами и за кредитными каникулами. Это нормальная ситуация: мы где-то закручивали риски, где-то, наоборот, делали доработки, чтобы клиенты могли максимально быстро воспользоваться своими гарантированными правами. С другой стороны, очень заметно вырос спрос на нашу дебетовую карту Tinkoff Black. Мы сейчас выдаем 300–400 тыс. карт в месяц. Можно сказать, что это ядро системы, на которой все строится, в том числе весь наш кэшбек.

Я лично знаю несколько примеров, когда люди открывали нашу карточку именно в карантин, потому что не знали, как обслуживаться в своих обычных банках. Они не хотели ходить в отделения по разным причинам: у кого-то в регионах были строгие пропуска, кто-то просто боялся выходить на улицу, чтобы не заразиться. Еще есть история с инвестициями, которые просто не то что выстрелили,

я бы сказала, что это был залп из пушки. Когда начались колебания на рынке и сильно упала цена многих ценных бумаг, многие решили воспользоваться удобным моментом и пришли на рынок, чтобы купить их на минимуме стоимости.

— **Неужели за время карантина значительно увеличилось число инвесторов?**

— Да, у людей появилось время разобраться в этих вопросах. Долгие годы считалось, что инвестиции — это только для людей с двумя высшими образованиями: экономическим и математическим. А тут вдруг оказалось, что это давно стало массовым продуктом. Люди начали открывать счета, изучать инструменты. С начала года мы в «Тинькофф Инвестиции» открыли 1 млн брокерских счетов.

Это касалось не только инвестирования, но и в целом клиентов экосистемы. Мы запустили за это время несколько громких продуктов, например дебетовую карту Tinkoff Black, которой можно начать пользоваться вообще без встречи с нашим представителем — скачать мобильное приложение «Тинькофф» и активировать карту. Или «Инвестиции» — это первый в России банковский сервис микроинвестирования. С его помощью можно инвестировать сдачу или кэшбек в биржевые фонды с хорошей доходностью. Также мы начали открывать брокерские счета в «Тинькофф Инвестициях» тоже без встречи клиентов с представителем — теперь все это можно сделать, имея учетную запись в «Тосуслугах».

Живые деньги

— **Хочу отдельно спросить про кэшбек. Наверное, вы чуть ли не единственные, у кого это по-прежнему живые деньги, а не бонусы и другие эквиваленты денег. Не планируете отказаться в дальнейшем от такой практики?**

— Вообще не планируем. Я даже больше скажу мы в рамках развития программы лояльности и вовлечения людей в экосистему «Тинькофф» ставим себе в качестве одного из ключевых показателей объем выплаченного кэшбека. Соответственно, мы видим, какой положительный эффект это оказывает на удовлетворенность клиентов «Тинькофф». У нас в принципе все взаимоотношения

ЭКОСИСТЕМА «ТИНЬКОФФ»

«Тинькофф» — финансовая онлайн-экосистема. Экосистема «Тинькофф» предоставляет полный спектр финансовых услуг для частных лиц и бизнеса и выстроена вокруг потребностей клиента.

Особое внимание «Тинькофф» уделяет развитию лайфстайл-банкинга: экосистема дает клиентам возможность анализировать и планировать личные траты, инвестировать сбережения, получать бонусы в рамках программ лояльности, бронировать путешествия, покупать билеты в кино, бронировать столики в ресторанах и многое другое. Все сервисы «Тинькофф» доступны через мобильные приложения и сайт Tinkoff.ru.

«Тинькофф» не имеет отделений: сеть собственных представителей позволяет доставлять продукты компании в любой регион страны в кратчайшие сроки, а клиенты обслуживаются через онлайн-каналы и контакт-центр. Во всех коммуникациях «Тинькофф» активно использует технологии искусственного интеллекта и машинного обучения, более 30% обращений клиентов в чатах обрабатывается без участия сотрудников банка.

Все продукты и большинство внутренних IT-систем «Тинькофф» разработаны самой компанией. 70% сотрудников штаб-квартиры — IT-специалисты. Ядром экосистемы является основанный в 2006 году Тинькофф Банк — один из крупнейших независимых онлайн-банков в мире, обслуживающий более 11 млн клиентов.

Материнская компания банка TCS Group Holding PLC торгуется на Лондонской фондовой бирже и Московской бирже. Чистая прибыль TCS Group Holding PLC по МСФО за первый квартал 2020 года составила 9 млрд руб., рентабельность капитала — 37,5%.



ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ТИНЬКОФФ

с клиентами выстроены на живом денежном кэшбеке. Мы никогда не говорим о том, что наши партнеры по экосистеме предлагают самые низкие цены или самые большие скидки. Мы этими понятиями вообще не оперируем. Мы всегда говорим клиентам о том, сколько живых денег им вернется после покупки.

Супераппы, конкуренция и специфика рынков

— **Сложно быть первыми?**

— Знаете, как говорит Олег Юрьевич Тиньков, сама по себе идея не стоит ничего. Основная фишка «Тинькофф» — это исполнение идеи, ее качественная реализация. Мы не делаем инновации ради инноваций. Мы внедряем новые технологические решения и сервисы, когда понятно, что это не просто какая-то вспышка, хайп, о которой все говорят, а действительно полезная вещь, и мы знаем, как ее внедрить именно в наши продукты. Соответственно, копирование чужих успешных идей в другой бизнес-модели или в другой банковской нише не гарантирует повторения успеха. Но мы стараемся смотреть не на другие банки, а на финтех, на IT в целом, искать там какие-то интересные продуктовые идеи. А насчет прямого копирования — да, бывает неприятно увидеть у конкурентов придуманный нами дизайн, еще какие-то решения. И бывает обидно, что клиенты других банков часто не знают, что это содрали у «Тинькофф».

— **Вы с этим боретесь?**

— С этим бесполезно бороться. Люди начинают копировать, когда у нас продукт уже появился и доступен для всех клиентов. Таким образом, к тому моменту, когда кто-то повторяет наше решение и выведет это на рынок, пройдет примерно девять месяцев, а за это время мы уже придумаем что-то другое и пойдем дальше вперед.

— **В декабре вы объявили о запуске первого в России супераппа. Что это такое и почему за ними будущее?**

— Если объяснить простым языком, то это суперприложение. Так называют мобильное приложение, которое объединяет множество самых разных услуг и сервисов одной экосистемы и которое позволяет в одном приложении решать большинство ежедневных задач пользователя. Например, в качестве примера можно привести «Яндекс» и его сервисы «Лавка», «Такси», «Каршеринг», «Маркет» и т. д. Это модель, в рамках которой все сервисы существуют внутри одной компании, внутри того же «Яндекса». Другая модель — когда экосистема построена на партнерских интеграциях, которые объединены одним интерфейсом. По такому принципу работает «Тинькофф».

У нас к супераппу подключены уже около 20 вертикалей — это билеты в кино, на концерты, в театры, на спорт по всей России, бронирование ресторанов, запись к врачам, в салоны красоты, доставка цветов и косметики, путешествия, автозаправки, фитнес, заказ уборки и т. д. Недавно интегрировались с крупнейшим онлайн-ритейлером Goods.ru — теперь любые товары можно покупать прямо в супераппе и оплачивать там же в одно касание с кэшбеком. В ближайшее время добавим еще десять новых вертикалей. У нас сейчас каждый месяц супераппом пользуются свыше 6 млн человек, ежедневно — около 2 млн. Лайфстайл-услугами в супераппе интересуются свыше 3 млн клиентов в месяц. Сейчас выделяют четыре признака суперприложения. Первый — umbrella app, это суперпопулярное приложение с большой базой лояльных пользователей. В нашем случае это наш бывший мобильный банк «Тинькофф», который сейчас стал известным мобильным приложе-

нием. Второй признак — платежный функционал. Для того чтобы существовал маркетплейс, нужен счет, с которого можно покупать или продавать. Третий признак — сам маркетплейс товаров и услуг в самых разных сферах. И четвертый признак суперприложения — это контент. Для того чтобы пользователи приходили, нужно их развлекать. Если брать, например, китайцев, где есть классическое суперприложение WeChat, то там этим контентом является личная переписка клиентов, мессенджер. Развлекательным контентом могут быть игры, медиаресурсы, чаты.

— **А кого вы считаете своим конкурентом на российском рынке?**

— Прямых конкурентов у нас нет, потому что сейчас у всех игроков разные модели. Но, без-условно, мы следим за Сбербанком, за «Яндексом», Mail.ru, «ВКонтакте». В ВТБ также говорили о том, что планируют делать суперприложение, но пока ничего не могу про них сказать, потому что не видела продукта. Безусловно, это также игроки вроде WhatsApp. Смо-трим, что делают Apple и Google, потому что у них уже даже не суперприложение, а супер-экосистема, и за ними интересно наблюдать. Например, как продукты внутри этой системы можно связывать для большей пользы для клиента. Смотрим на азиатские суперприложения, потому что они идут с небольшим опережением относительно всего мира — там есть прогрессивные концепции и бизнес-модели, которые можно тестировать.

— **Как ваш суперапп пережил коронакризис?**

— В части суперприложения сильный удар пришлось по основным локомотивам сервиса, а это были офлайн-мероприятия, рестораны, концерты, театры. Все это, естественно, было отменено на неопределенный срок. Организаторы мероприятий разорались, закрывались концертные площадки — нас это коснулось напрямую, потому что наши партнеры испытывали трудности, а один вообще обанкротился, и нам пришлось срочно делать новые технические интеграции. Но сейчас активность потихоньку восстанавливается: мы подключаем новых партнеров, добавляем новые лайфстайл-услуги. По нашим прогнозам, если не будет второй волны коронавируса, через пару месяцев лайфстайл-активности полностью восстановятся.

— **Возможна ли конкуренция суперприложений на глобальном уровне или у локальных игроков всегда есть преимущества? Может ли условная AliPay стать монополистом в России?**

— AliPay может прийти и успешно работать в России, я думаю, что все придет рано или поздно. Просто конкретно наш российский рынок достаточно небольшой по меркам азиатских стран и по объему денег.

— **Хорошо, а «Тинькофф» может прийти в Китай и побороть местных игроков?**

— Мы, скорее всего, нет, потому что мы сфокусированы на России: у нас большие планы на российский рынок, и мы не хотим распылять наши ресурсы. Российский рынок еще не охвачен, нам есть куда расти здесь: у нас сейчас 11 млн клиентов, к 2023 году у «Тинькофф» их будет больше 20 млн. В России у человека обычно всего одна банковская карта, а мировая практика — когда человек имеет три карты: одна используется как резервная на непредвиденные траты, на второй хранятся деньги, а третью он использует для повседневных трат с возможностью получить максимальное количество бонусов и привилегий от банка.

— **Разницу в менталитете нужно учитывать?**

— Да, это важный фактор. Есть, например, американские приложения, банки, которые сканируют чеки. Азиатская история — QR-коды или специфические интерфейсы, которые вряд ли будут актуальны для россиян.

— **Кстати, о QR-кодах. Вам не кажется, что интерес к ним в России изначально не был высоким и в целом уже прошел?**

— Дело в том, что эта технология пришла к нам слишком рано. У нас в стране на тот момент еще не было необходимой технической базы, которая сделала бы применение QR-кодов простым и действительно полезным. Я помню те времена, когда для работы с кодами на телефон надо было устанавливать дополнительное приложение, которое работало через раз, и в целом все это было очень сложно. Из-за этого технология быстро стала непопулярной, даже не успев по-

лучить широкое распространение. Но сейчас, я думаю, QR-коды могут получить второй шанс. Скорее всего, это будет C2B-продукт, когда люди будут платить бизнесу. В России уже появляются такие сервисы, в частности у СБП и Сбербанка. В любом случае оплата по QR-кодам может быть интересным решением для малого и среднего бизнеса, так как комиссия у таких сервисов ниже ставки эквайринга. К примеру, когда мы интегрируем партнеров в наш суперапп, у них нет комиссий за эквайринг, потому что оплата будет идти напрямую со счета клиента. Когда мы говорим об этом с потенциальными партнерами, у них эта новость вызывает настоящий восторг, они готовы делиться своей комиссией с клиентами и выплачивать ее в качестве кэшбека. Так вот сейчас пользоваться QR-кодами стало гораздо проще: все технологии уже встроены в смартфоны разных производителей. Наступил идеальный момент, когда и рынок созрел, и технология.

Вперед в будущее

— **Как вы в целом видите банковский бизнес через десять лет? Что интересно-го нас ждет?**

— Российские банки чувствуют себя чуть лучше, чем во всем мире, идут вперед большинство других рынков за счет новых технологий. Стартапы у нас тоже есть, но многие взрывные изменения на рынке идут именно из банковской сферы. Думаю, на рынке сложится две тенденции. Первая — поиск своей ниши. Кто-то будет опираться на аудиторию более возрастных клиентов, кто-то будет делать продукт для центиниалов, кто-то — для премиальной аудитории. Таким образом, за исключением самых крупных игроков, которые будут везде, параллельно будет много нишевых участников рынка. Вторая тенденция — это трансформация тех, кто не сможет найти свою нишу, в бэк-сервис для крупных финансовых игроков или мобильных операторов. Как я уже говорила, российский рынок еще не до конца насыщен банковскими продуктами. И это не только российская тенденция, а общемировая — очень мало качественных продуктов для бизнеса. Банковские продукты для малого и среднего бизнеса будут активно развиваться. Причем фокус будет смещаться с крупного бизнеса на малый и даже на микропредприятия. Это касается и нашего маркетплейса в нашем суперприложении, через который мы подключаем к нашей экосистеме партнеров по лайфстайл-услугам. Мы идем к тому, чтобы дать возможность даже самым маленьким игрокам, например бизнесу по производству тортиков или маленькому бутику в Instagram, максимально легко зайти на нашу платформу и начать продавать свой товар и услуги, попутно получая онлайн-бухгалтерию, фискализацию, облачный колл-центр, доставку от партнеров и другие необходимые услуги.

— **Почему ваша экосистема строится на партнерствах? Почему вы не покупаете бизнесы, как делает один известный банк?**

— Покупать, конечно, и пылесосить рынок было бы заманчиво, но мы частная компания, торгующаяся на двух биржах, и для этого нужны совершенно другие ресурсы. Наши ресурсы мы пока не распыляем и тратим на решение других задач. С точки зрения нашей стратегии в покупке бизнесов нет необходимости. Зато мы много вкладываем в конструктор для быстрого подключения партнеров к нашей экосистеме и супераппу, чтобы оно было максимально универсальным. Так гораздо быстрее получается, у нас есть примеры, когда мы за две-три недели запускаем для клиентов услуги новых партнеров.

— **Как вы ищите партнеров для вашей экосистемы, какие требования к ним предъявляете?**

— У нас есть стратегический план по типам сервисов, которые мы хотим подключать на основе анализа потребительских предпочтений. Думаю, ни для кого не секрет, что больше всего денег люди тратят на еду. Кроме того, популярны сервисы доставки из магазинов, ресторанов, транспортных услуги, такси, каршеринг, траты в аптеках. Мы смотрим, какие есть интересные игроки на рынке по этим направлениям. Больше всего нам интересны локальные и региональные игроки в небольших городах. Судовольствием познакомимся с такими и предложим интеграцию.

Мария Рыбакова

банк

Три отличия

— **проект** —

Альфа-банк открыл первый в стране phygital-офис (от слов «physical» и «digital»). Идея создать для обслуживания физлиц и малого бизнеса «офис будущего», где сочетаются цифровые и физические каналы, родилась год назад.

«Мы хотим создать на рынке новые стандарты обслуживания клиентов», — объяснили «Б» в Альфа-банке. Нововведения также призва-

ны обеспечить конкурентные преимущества — гибкость и повышение эффективности бизнеса. Например, в случае резкого увеличения потока клиентов можно без усилий увеличить число сотрудников с 6 до 12. За счет универсализации фронт-линии должны вырасти кросс-продажи, в том числе для частных инвесторов.

Phygital-офис имеет три отличия от обычного. Во-первых, идентификация клиента происходит с помощью биометрии (если клиент ранее загрузил фото в мобильном прило-



МАРИЯ КОЗЛОВА

жения). Зачастую даже защитная маска на лице клиента не является помехой для распознавания. Посетитель «с улицы» получает электронный талон после идентификации через номер мобильного. В будущем талон можно будет получить при «считывании» камерой QR-кода. Во-вторых, в новом офисе отсутствуют привычные зоны ожидания и стойки для обслуживания. Клиент располагается там, где ему удобно (за столиком, на диване и даже на подоконнике), и сотрудник подходит к нему сам. В-третьих, в офисе нового поколения нет бумажных документов и касс. Обслуживание происходит с помощью беспровод-

ных ноутбуков и планшетов. На-личные можно внести через банкоматы. Один аппарат с функцией cash-in расположен в отдельном помещении, дверь которого оснащена световой индикацией. Также в комнате установлена машина для пересчета денег.

В течение двух месяцев в столице открылось еще два «отделения будущего». Осенью Альфа-банк начнет постепенную трансформацию всей сети, и в течение трех лет в России начнет действовать 341 фиджитал-офис. В первую очередь отделения нового формата появятся в городах-миллионниках.

Сергей Артемов