

# «У БАНКА ДОЛЖНО БЫТЬ ПРЕИМУЩЕСТВО, КОТОРОЕ ТРУДНО СКОПИРОВАТЬ»



Уже несколько лет ПСБ развивается как опорный банк ОПК, однако его амбиции простираются далеко за пределы обслуживания гособоронзаказа. Широкое «окно возможностей» ПСБ видит в розничном бизнесе. О том, как пандемия поменяла банковские процессы, почему цифровые технологии не способны полностью заменить офисы и как зарабатывать на ипотеке в эпоху низких ставок, в интервью «Деньгам» рассказал руководитель дирекции розничного бизнеса ПСБ Мигель Маркарянц.

**Какую специфику на развитие розничного бизнеса ПСБ накладывает статус опорного банка обороны?**

— В последние два года поменялась парадигма развития розницы в ПСБ — впервые в стране возникла задача создать сервис для клиентского сегмента, для которого ранее на банковском рынке ничего специального не делали. Это сотрудники Министерства обороны и связанных с ним структур. У них особые условия и распорядок жизни, военные части, как правило, находятся в отдалении от больших городов, военнослужащим приходится много перемещаться по стране, у них служба зачастую в режиме 24/7, и все это необходимо учитывать, предлагая им банковское обслуживание. Наша задача — создать идеальный формат взаимодействия с клиентом даже там, где нет банковского отделения.

**— Интересно, как?**

— Мы используем комплексный подход к потребностям и постоянно совершенствуем клиентские пути. У нас есть формат работы вне отделений. Наш специалист — представитель банка — приезжает к клиенту, консультирует, помогает с оформлением кредитов и других услуг. У этого сотрудника только планшет, клиент заполняет заявку, решение принимается дистанционно, и клиент получает деньги. Клиент может оформить продукты и в мобильном приложении, не выходя из дома. Это то, на чем мы сейчас делаем акцент в нашей работе — формирование идеального клиентского пути. Это путь, который занимает меньше всего времени, логичен и понятен клиенту, дает возможность получить банковский сервис в той форме, которая ему удобна.

**— Для военнослужащих была запущена госпрограмма военной ипотеки, ставшая одним из драйверов роста розничного портфеля ПСБ. Это органический рост или банк покупает портфели других банков?**

— ПСБ сейчас занимает первое место по объемам выдачи военной ипотеки. В прошлом году мы выдали 25 млрд руб., в этом году цель — сохранить объемы выдачи на уровне 2019-го. Мы не покупаем чужие портфели, наша задача — выдавать самим и рефинансировать, когда к нам обращаются клиенты других банков.

**— Какие темпы роста ПСБ показывал в розничном бизнесе с момента получения им статуса опорного банка ОПК?**

— Розница ПСБ в последние годы росла намного быстрее рынка, и нам важно не снижать эти темпы. К концу этого года наша розничная база составит около 3,2 млн клиентов, ориентир к концу следующего — порядка 4,1 млн. Это рост не только за счет специального, «военного» клиентского сегмента. Мы нацелены на здоровый баланс между специальным сегментом и рыночным. И не менее активно наращиваем базу клиентов с открытого рынка, разрабатывая и продуктовую линейку, и цифровые сервисы, которые позволяют нам выигрывать конкуренцию за клиента. Мы считаем, что рост клиентской базы — это и есть показатель хорошего сервиса, потому что клиент голосует рублем, его невозможно обмануть рекламными слоганами, если обслуживание его не устраивает.

**— Вы возглавили розничный бизнес ПСБ два месяца назад. Какие задачи вы определили для себя как первоочередные?**

— Получилось так, что я пришел в момент, когда страна выходила из пандемии и происходила переоценка ценностей, переосмысление того, как создавать сервисы для клиентов, что корректировать в бизнес-моделях. Поэтому, отвечая на ваш вопрос, основной задачей стало выйти на темпы прироста, которые банк успел набрать, но теперь уже с учетом новой реальности. Форматы, показавшие свою эффективность до пандемии, сейчас теряют актуальность. Мир поменялся, и поменя-

лись предпочтения людей. Никогда люди так массово не пользовались доставкой на дом, заказывая любые товары, от хлеба и молока до банковских карт. И это вызов для любого ритейла, в том числе банковского. Да, и раньше банки доставляли карты домой, но у клиентов есть необходимость и в других финансовых сервисах и продуктах. Мы, например, уже научились делать дистанционно ипотечные сделки. А раньше это требовало от клиента неоднократного посещения офиса банка. Мы максимально, насколько это возможно в рамках действующего законодательства, упростили процесс, перевели в цифровой формат основную часть операций. Вообще, в период пандемии ПСБ порядка 50% кредитов стал выдавать в цифровых каналах, тогда как еще в начале года эта доля не превышала 40%.

**— Какие продукты сегодня можно оформить дистанционно?**

— Если еще недавно это были только довольно простые продукты, то сегодня в мобильном приложении в несколько кликов можно купить паи ПИФов. Мы ориентируемся на то, чтобы все продукты из нашей линейки были доступны в мобильных сервисах. Сейчас 80–85% продуктов и сервисов уже доступны, наша цель — 100%. Останавливаться нельзя. Каждая минута времени клиента дорога и ему, и нам. Задача в том, чтобы экономить время клиента. Например, вы начали операцию в мобильном банке и отвлеклись, не завершили, но в следующий раз, когда вы зайдете в мобильное приложение, система у вас спросит: «Вы интересовались условиями по вкладам. Хотите продолжить оформление?» Или, например, вы приходите в отделение, а сотрудник уже знает, какие вопросы вас интересуют, он видит историю ваших запросов в мобильном банке. Такой же принцип и в колл-центре.