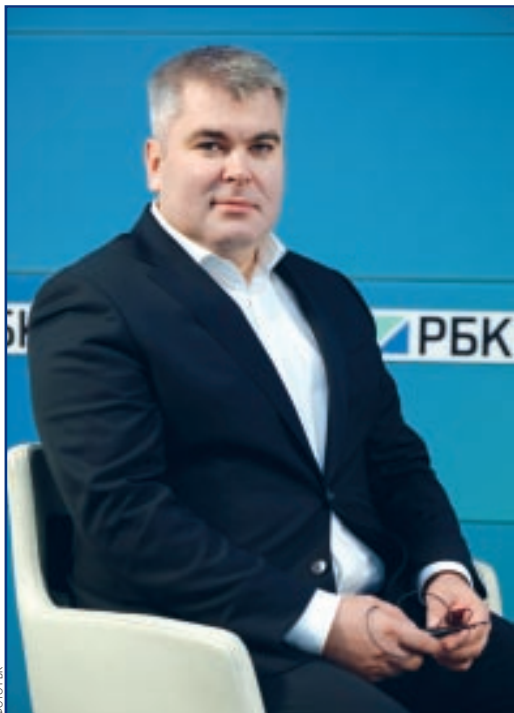




БИЗНЕС СТРЕМИТСЯ ПОЛУЧАТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО БАНКОВСКИХ УСЛУГ В ЦИФРЕ

Пандемия заставила команду банка Уралсиб существенно перестроить каналы привлечения клиентов, развивать различные формы дистанционного обслуживания, переводить продукты и услуги в цифровой формат. В итоге практически две трети бизнес-клиентов Уралсиба не приходят в банковский офис, а каждые три месяца IT-команда банка делает обновление высокотехнологичных сервисов.

Предложение новых продуктов и услуг позволило Уралсибу в пик кризиса сохранить текущих корпоративных клиентов и привлечь новых. С начала 2021 года портфель кредитов в сегменте малого бизнеса увеличился на 70%, а к его завершению может достигнуть двукратного роста, рассказал заместитель председателя правления ПАО «БАНК УРАЛСИБ», руководитель блока корпоративного и малого бизнеса Евгений Абузов.

— **Какие изменения внесла пандемия в работу банка в части подходов, возможностей и форматов ведения бизнеса, взаимодействия с клиентами?**

— Мы смогли довольно быстро перестроиться. Построили новую модель обслуживания. Она в большей степени фокусируется на дистанционном взаимодействии с клиентами. Сюда относятся и дистанционное банковское обслуживание (ДБО) посредством интернет-банка, который мы запустили в августе 2020 года, и новый мобильный банк, и колл-центр, который переведен на формат обслуживания 24/7, и дистанционные менеджеры, которые общаются с клиентами по телефону, через мессенджеры и другие каналы. От банка, который фокусировался на прямых продажах и все усилия направлял на взаимодействие с клиентскими менеджерами, чтобы они продавали продукты, мы перешли к полной омниканальности, нашли свои эффективные модели привлечения клиентов и работы с ними.

Мы довольно сильно перестроили каналы привлечения новых клиентов. Если раньше доминировали прямые продажи, то сейчас их доля снизилась до 25-30%, уступив место различным дистанционным формам. Изменилась и модель обслуживания: за последние месяцы около 2/3 наших клиентов ни разу не посещали офисы банка, но при этом были активными пользователями, проводили операции через интернет-банк или мобильный банк. И это, пожалуй, самое главное изменение.

До пандемии нам было немного страшно менять канал продаж, который ранее успешно работал. Но пандемия не оставила нам выбора. Мы видим, что большинство клиентов довольно новой моделью. Это подтверждают замеры индекса NPS, которые мы проводим регулярно.

— **То есть опыт такой ускоренной цифровизации банка оказался успешным?**

— Очень успешным. При этом до прошлого года мы строили свои бизнес-процессы на доработке цифровых сервисов, передавая эту задачу сторонним ком-

паниям. И честно сказать, такой опыт не всегда был успешным: некоторые сервисы так и не смогли запуститься.

В 2020 году мы привлекли в штат гораздо больше IT-специалистов, чтобы разработка велась не на аутсорсинге, а собственными силами, внутри банка. В итоге мы смогли запустить новые продукты в сжатые сроки. Так, мобильный банк мы смогли запустить за пять месяцев. На старте проекта доля пользования у нас была около 0%. Сейчас уже 30% клиентов пользуются мобильным банком каждый месяц. Это очень хорошие цифры. Мы знаем, что в 2020 году в среднем по банкам этот показатель составлял около 20%. Когда мы дошли до 30% мы обрадовались, но не остановились. Фактически каждые три месяца делаем новые релизы, как в мобильном, так и в интернет-банке.

— **Вы курируете обслуживание корпоративных клиентов. Крупный, средний и малый бизнес — разные сегменты. Запас ресурсов, возможности и потребности, горизонт планирования, риски, степень мобильности и адаптации к новому у каждого из них серьезно отличаются. На ваш взгляд, как каждый из этих сегментов пережил коронакризис? Какими темпами идет восстановление?**

— Вопрос интересный. Малый бизнес занимает довольно большую долю в кредитном портфеле банка. Когда начался коронакризис, мы решили лояльно относиться к текущим клиентам, но несколько усложнили рисковую политику в отношении новых клиентов. При этом использовали как госпрограммы поддержки МСБ, так и собственные, по реструктуризации кредитов. В итоге порядка 20% наших клиентов пришли за реструктуризацией на 180 дней, а по собственным программам банка сроки были еще длиннее. Знаете, когда 20% приходит за реструктуризацией, то создается ощущение, что ты не до конца понимаешь качество этого портфеля. Но прошло 180 дней, и мы увидели, что практически все наши клиенты стали платить. С просрочкой оказалось только около 0,1-0,2%.

Мы видим, что кредитующийся малый бизнес восстановился полностью, и на этом фоне довольно сильно раскрутили нашу рисковую политику. Даже не политику, а процессы кредитования. С начала 2020 года в банке кредитный портфель по МСБ вырос примерно на 70%. Мы видим, что малый бизнес в России приспособлен к различным кризисам — у него есть запас прочности.

С одной стороны, компании меняли виды деятельности, находили новые ниши и стали зарабатывать. С другой стороны, мы увидели, что и запасы есть. Тот, кто верил в свой бизнес, в то, что спустя время он снова станет приносить деньги, не сдавались и работали. Потому что в малом

бизнесе сложно разграничить, что является бизнесом, а что — личной собственностью предпринимателя. Малый бизнес зачастую кредитуются и как физлицо: в рамках потребкредитования, других видов заимствования. По нашим клиентам мы увидели, что малый бизнес полностью восстановился и развивается, поэтому решили наращивать кредитные портфели в сегменте МСБ.

Далее, мы увидели, что коронакризис коснулся сектора B2C, который напрямую работает с потребителями. Они стали меньше покупать в рознице, пользоваться сферой услуг. Первое, что мы сделали, — отменили различные комиссии в эквайринге. И таким образом поддержали наших клиентов в пик кризиса.

Мы предложили отдельные продукты для медицинской сферы, которая в 2020 году фактически находилась на переднем крае борьбы с коронавирусом. В частности, сделали спецпредложение по сниженным тарифам. Это были меры временные и не связанные с госпрограммами.

Мы сотрудничаем с компаниями, которые работают с госзаказами, делают поставки в рамках закупок для государственных и муниципальных нужд. И мы видим, что в то время государство лояльно и с пониманием подошло к ситуации — если вдруг у бизнеса были сдвиги по срокам, если происходил какой-то разрыв цепочки поставок заграничного оборудования или еще что-то. Были продления контрактов, которые помогли подрядчикам выстоять. Особенно в начале локдауна, когда ввели запрет на строительные работы. По итогам 2020 года мы видели, что проблем у поставщиков по госзакупкам было немного, приблизительно столько же, сколько и в 2019 году. Мы ожидали дефолты в этом сегменте, но их не случилось. Думаю, во многом благодаря лояльности и поддержке со стороны государства.

Сейчас сегмент наших клиентов, работающих в секторе госзакупок, растет. И это именно малый бизнес. И по факту за девять месяцев 2021 года выдали МСБ гарантий столько же, сколько и за весь 2020 год. Потребность в гарантийных продуктах очень высокая.

— **Известно, что многие банки в РФ обходились тем, что ретранслировали государственные меры поддержки на своих клиентов. Как еще Уралсиб помогал своим заемщикам, какие меры были наиболее востребованными?**

— Основная мера — реструктуризация в рамках федерального законодательства (106-ФЗ), которой суммарно воспользовались порядка 20% наших клиентов. Банк

Уралсиб в силу ряда ограничений не участвовал в программе по выдаче льготных кредитов под зарплату, поэтому основной и наиболее востребованной мерой поддержки у нас была реструктуризация. В остальных госпрограммах мы не столь активно участвовали — предлагали собственные меры поддержки.

— **Какие из собственных мер поддержки банка Уралсиб планируется сохранить как постоянно действующие?**

— Мы считаем, что самый большой негативный эффект от пандемии уже прошел. Бизнес должен был успеть перестроиться и диверсифицироваться. Уралсиб — частный банк. Мы понимаем, что если бизнес-модель не работает в течение полутора лет, то нужно либо изменить модель и вид деятельности, чтобы дело стало прибыльным, или закрывать бизнес, которому уже никакая поддержка не поможет.

Кстати, по нашим наблюдениям, в 2021 году закрывающихся предприятий в полтора раза меньше, чем в 2020-м. Если сравнивать количество нового бизнеса и закрытого, то сейчас дельта положительная: открывается компаний больше, чем закрывается. Для нас это как барометр по привлечению новых клиентов. За девять месяцев 2021 года динамика положительная, во всяком случае, в городах присутствия банка Уралсиб.

— **Как сейчас изменились запросы клиентов на банковские продукты и сервисы? Возможно, стало меньше спроса на кредитование и больше — на комиссионные продукты? Есть ли спрос на новые продукты?**

— Как я уже говорил, кредитование МСБ динамично растет. Такого темпа роста портфеля (70%) не было у нас последние лет шесть. Думаю, 2021 год закончим с показателем 100% роста.

Что касается комиссионных продуктов, то суммарно спрос на них по сравнению с 2020 годом вырос примерно на 27%. Это тоже хороший рост.

Сегодня все больше клиентов хотят получать продукты в дистанционном формате, в цифре. Это основной запрос. Мы активно работаем над тем, чтобы оцифровать максимальное количество наших продуктов. Уже есть дорожная карта. Надеюсь, что в течение года мы перенесем в цифру те услуги, которые пока сложно получить дистанционно.

Мы не хотим отказываться полностью от возможности взаимодействия с клиентом через наши отделения, но мы точно хотим довести до максимума возможность использования всех наших продуктов в цифре. Надеюсь, в 2022 году мы этот гэтп закроем.