

банк

«Мы нацелены на очень быстрый рост»

Крупные санации прошлого года значительно увеличили рыночную долю госбанков. При этом крупных частных банков, способных составить им конкуренцию, почти не осталось. О том, за счет чего Альфа-банку удается расти быстрее рынка в такой среде, по какому принципу банк выбирает своих клиентов, как и зачем банк стал основным спонсором чемпионата мира по футболу-2018, рассказал и. о. главного управляющего директора АО «Альфа-банк» **Алексей Чухлов**.

— стратегия —

«Альфа-банк — это драйв»

— Вы недавно занимаете позицию и. о. главного управляющего директора (CEO), как вы себя чувствуете в этой роли?

— Это большой вызов для меня. Нужно переключиться с цифр на людей. Видеть прежде всего людей, чувствовать настроение клиентов и научиться лучше понимать их эмоции. Я глубоко убежден, что на самом деле будущее банкиров не только в технологичности и цифровизации, оно прежде всего в том, чтобы лучше понимать людей, их человеческую составляющую, иначе мы просто не будем нужны.

— То есть вы банкир, который не за цифровизацию?

— Все банкиры за цифровизацию. На самом деле из всех секторов банковский изначально самый цифровизированный. Банк — это огромные массивы данных, система, которая работает 24 часа в сутки, поэтому цифровое наполнение всегда было. Но сейчас технологичность перестает быть просто наполнением, она становится каналом взаимоотношений с клиентом. Клиенты учат нас, насколько цифровыми мы должны быть и в какую сторону нам двигаться. Мы понимаем клиента: его сознание и желания определены простотой и комфортностью жизни с мобильным телефоном и мобильными приложениями. Мобильный телефон не просто удобная вещь, это центр эмоций, являющийся цифровым каналом банка. Это то, что должно сплотить клиентов с кредитными организациями. Пройдет еще немного времени, и клиенты сами будут настраивать под себя собственный банк в удаленных каналах. Поэтому цифровизация — это история не просто про технологичность, сокращение расходов, это во многом про то, куда нас ведут клиенты.

— Какие эмоции несет Альфа-банк?

— Альфа-банк — это драйв. История Альфа-банка зарождалась, когда страна была другой. «Альфа» привносила новизну, то, чего не было у людей, и каждый раз это был шаг вперед, шаг в будущее. Мы хотели быть первыми, более продвинутыми, современными. Сегодня мы хотим быть более цифровыми, более эмоциональными, более яркими. Мы всегда стремимся быть быстрее и ближе к будущему, чем другие.

— Насколько сложно совмещать должность CEO и CFO, людей и цифры?

— Думаю, это вполне реально. Мы нацелены на очень быстрый рост, и при этом нам необходимо заработать достаточно капитала для этого роста. Банк выбрал для себя финансовую стратегию быстрого роста, удвоения доли банка на рынке, очень быстрого развития розницы как с точки зрения кредитования, так и привлечения новых клиентов, стратегию быстрого развития отношений с малым и средним бизнесом. Сегодня мы наблюдаем важный этап формирования российского банковского рынка, и для того чтобы чувствовать себя уверенно, мы хотим получить порядка 7–10% этого рынка. Это средневзвешенная доля в активах банковской системы, это значит, что

в рознице мы можем иметь большую долю, в корпоративном банке — меньшую.

«Мы можем помочь компаниям улучшить рентабельность и доходность»

— То есть для вас в приоритете розничное кредитование, корпоративное будет сокращать?

— Нет, мы хотим расти в корпоративном сегменте и сохранять нынешнюю долю рынка. Но рынок крупного корпоративного кредитования ограничен в России практически 100 крупнейшими группами. У нас есть понимание, как выстраиваются отношения со всеми этими клиентами, где-то мы можем взять большую долю в кошельке, где-то — нет.

— Малый бизнес банки еще не поделили? За счет чего вы хотите расти в этом сегменте?

— В малом бизнесе возможности гораздо шире. Тут мы демонстрируем успешный рост благодаря хорошему индустриальному подходу, совмещающему правильную организацию и персонализацию отношений с банком. Мы смогли запустить очень интересную модель и планируем дальше ее развивать с более глубоким заходом в сегмент малых компаний.

— Вы предлагаете малому бизнесу только РКО, появятся ли кредиты?

— Преимущественно РКО. Безусловно, кредитую, но очень осторожно. Большое количество компаний создаются сегодня, закрываются завтра. Кредитование возможно на цикле, это вопрос нескольких лет. С клиентами, с которыми у нас есть большой опыт работы, мы рассматриваем такую возможность. Мы понимаем, что сейчас уровень рисков в сегменте МСБ настолько высок, что для клиентов кредитное предложение банка с учетом цены риска будет неинтересным. Но мы можем помочь компаниям улучшить рентабельность и доходность, предлагая наши услуги по расчетному обслуживанию.

ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

Алексей Чухлов в 1997 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет, факультет философии, по специальности «политология». В 1999 году — Парижский институт политических исследований по специальности «экономика и финансы». В 1999–2006 годах — инспектор генеральной инспекции группы Societe Generale. В октябре 2006 года назначен директором европейского подразделения сети универсальных розничных банков группы Societe Generale. В число служебных обязанностей входила организация и руководство интеграцией между АКБ «Росбанк» и группой Societe Generale. В 2008 году принят в АКБ «Росбанк» на должность советника в аппарат председателя правления банка. В 2009 году назначен заместителем председателя правления — членом правления АКБ «Росбанк». В этой должности до февраля 2013 года руководил финансовым блоком АКБ «Росбанк», а также курировал программу слияния с банком BSVG. С 1 апреля по 31 июля 2013 года работал в Альфа-банке на должности финансового директора. С 1 августа 2013 года работал в Альфа-банке на должности главного финансового директора. С 3 ноября 2017 года работает в АО «Альфа-банк» на должности и. о. главного управляющего директора.



Алексей Чухлов не сомневается в том, что Альфа-банк всегда был и остается на шаг впереди, всегда ближе к будущему, чем другие

— Какие компании вы относите к сегменту МСБ?

— Малый бизнес — это клиенты с выручкой до 90 млн руб. в год, средний — до 3,5 млрд руб.

— Вы сказали, что готовы идти к более мелким клиентам — насколько мелким? — Мы стремимся к реализации такой модели клиентских отношений, которая способна обслуживать выгодно практически всех представителей МСБ. При этом мы дифференцируем клиентов не только по объему выручки, но и стилю ведения бизнеса, чтобы вместе нам было максимально комфортно.

Нам интересны активные клиенты, которые хотят усилить свое конкурентное преимущество, которые верят, что один плюс один будет больше, чем два.

— Это понятно, но бизнесу нужны деньги, и эту потребность банк, как полноценный партнер, тоже должен учитывать.

— Мы это понимаем и успешно наращиваем продажи лизинга для малого и среднего бизнеса. Это удобный способ приобретения легковых, грузовых автомобилей и спецтехники. Транспортные средства — это более понятный риск для банка. Клиент, который понимает, что ему нужна корпоративная машина, уже успел разумно выстроить бизнес. Но изначально при работе с МСБ мы сфокусированы на повседневном расчетном обслуживании, предоставлении готовых эквайринговых решений, зарплатных проектов и развитии сервисных предложений.

— Давайте вернемся к планам, какую долю вы бы хотели иметь в сегменте МСБ?

— Около 10% в зависимости от региона. Но гораздо более амбициозные планы у нас в рознице.

«Мы хотим стать третьим банком по выдаче ипотеки»

— Какие направления в рознице для вас приоритетны?

— Ежедневный банкинг, кредитные карты и кредиты наличными, а также ипотека. Это не значит, что все остальные сегменты нам неинтересны. Хотя выдачу автокредитов мы пока приостановили.

— Карты исторически один из ваших приоритетов, но почему ипотека?

— По нашим оценкам, при сохранении текущих тенденций в экономике рынок ипотеки по итогам 2018 года вплотную приблизится к рекордному значению в 2,8–2,9 трлн руб. Уже сейчас можно сказать, что рынок по итогам первых двух кварталов идет к этому значению опережающими темпами. Ос-

новой маржинальности ипотечного кредитования в первую очередь являются качественная оценка рисков, современные подходы к оценке платежеспособности клиентов и предметов залога. Альфа-банк вкладывает в риск-менеджмент существенные ресурсы, что позволяет нашему ипотечному бизнесу не только приносить доход, но и являться одним из ключевых стратегических направлений в розничном бизнесе Альфа-банка на ближайшие несколько лет. У нас большие амбиции. Мы хотим стать третьим банком по выдаче ипотеки за три года. Мы работаем как на первичном, так и вторичном рынках. Кроме того, рефинансируем кредиты. К слову, на программы рефинансирования, по оценкам наших аналитиков, приходится порядка 15% от общего объема всех выданных на российский рынок. Все больше заемщиков приходит к решению улучшить параметры своего ипотечного кредита. При этом важно отметить, что доля рефинансирования в общем объеме выдачи у ключевых игроков различается кардинально. В Альфа-банке, к примеру, сейчас на рефинансирование приходится больше половины от общего объема выдачи.

Ипотека — это накопительный продукт, не всем людям очевидно, что это вложение. Когда ипотечные ставки дойдут до уровня 5–7% годовых, ипотеку однозначно можно будет называть выгодным сберегательным предложением.

— Боюсь, в России не все люди это понимают, все-таки для многих ипотека — это единственная возможность приобрести жилье, а не накопления, или вы ориентируетесь на какой-то определенный сегмент заемщиков?

— Мы сейчас только начинаем выдавать ипотеку, наращиваем портфель, совершенствуем процесс и продукт. Безусловно, коммерческие банки не могут конкурировать со Сбербанком в массовой ипотеке по ставкам. Но мы комплиментарны рынку, потому что готовы брать риски на клиентов, которых хорошо знаем. Рынок ипотеки растет настолько быстро, что для всех практически игроков возможно получение определенной доли. Мы ориентированы на клиентов среднего достатка и выше. Для нас ипотека — якорный продукт, вокруг которого выстраивается взаимодействие с клиентом в формате повседневно-банкинг. Зачастую ипотеку берут семейные люди. А это значит, что, войдя в отношения с одним членом семьи, мы потенциально берем всю семью на обслуживание.

«Мы открыты к любой интересной сделке»

— Вы много говорите о качестве сервиса и удобстве Альфа-банка, что вы делаете для того, чтобы банк был по-настоящему удобным?

— Мы постепенно стараемся сделать банк, который подстраивается под вас и настраивается вами. Мы первыми запустили виртуальные кредитные карты, причем они ра-

ЧИСТЫЕ МИЛЛИАРДЫ

По итогам 2017 года, согласно данным международной отчетности (МСФО), совокупные активы Банковской группы «Альфа-банк», куда входят АВН Financial, АО «Альфа-банк» и дочерние финансовые компании, составили \$44,7 млрд, совокупный кредитный портфель — \$28,6 млрд, совокупный капитал — \$6,4 млрд. Чистая прибыль за 2017 год составила \$798 млн. По состоянию на 31 декабря 2017 года в Альфа-банке обслуживались более 420 тыс. корпоративных клиентов и 14,3 млн физических лиц. В Москве, регионах России и за рубежом открыто 762 отделения и филиала, в том числе дочерний банк в Нидерландах и финансовые дочерние компании в Великобритании и в Кипре. Альфа-банк — официальный Европейский банк чемпионата мира FIFA-2018 и Кубка конфедераций FIFA-2017.

ботаю у нас как для физических лиц, так и для юридических лиц. Корпоративную карту компании у нас можно оформить онлайн, виртуально выпустить, и она сразу начнет работать, а потом ее привезут в компанию. То же самое мы делаем для физлиц. Возвращаясь к вопросу про качество, отмечу, что мы очень глубоко анализируем все, что связано с Big Data, и учитываем наши заключения и наблюдения при настройке сервисов, особенно дистанционных. Это не монетизированные опции, но они создают удобство.

— Вы упомянули Сбербанк в контексте конкуренции. Действительно, у госбанков есть дополнительные возможности за счет более дешевого фондирования, поддержки государства. При этом госбанков становится все больше. Как вы как частный банк воспринимаете происходящее?

— Доля государства в банковской системе мне кажется чрезмерной. Но хуже не сама по себе доля, а отсутствие подлинной конкуренции. Возможно иметь больше половины доли рынка в государственном контроле, но при этом должны быть значимые частные игроки, которые позволяют создать конкуренцию, которые дают новые идеи, подходы, разнообразие, а не приводят к тому, что все становится вопросом ценообразования от государственного ресурса. Внедряясь в финансовую систему, на самом деле государство берет огромную ответственность как раз за рефинансирование, управление процентным риском, управление кредитным риском, и это точно не то, где государство должно, на мой взгляд, ярко себя проявлять. Я и мои коллеги много раз говорили о проблемах огосударствления, и вроде бы нас слышат и соглашаются на уровне дискуссий. У Альфа-банка огромный опыт за плечами, мы успешны и умеем развиваться и расти в разных ситуациях так, чтобы это было выгодно и нашим акционерам, и нашим клиентам.

— Раньше вы активно занимались санациями, но ситуация изменилась, ЦБ взял этот процесс под свой контроль, как вы относитесь к этим переменам?

— В кризис государство выработало определенный подход, и он был совершенно четко озвучен — это приоритет санирования проблемных активов, причем значимых проблемных активов, непосредственно регулятором. Мне кажется, что это неправильные политика и практика. В целом регулятор не должен систематически выступать санатором.

— Вы готовы расти за счет покупки других игроков?

— Да, мы смотрим все предложения на рынке, но пока нет ничего, чтобы нам подходило. Мы открыты к любой потенциально интересной сделке.

«Мы банк, объединяющий активных людей»

— Еще одна большая история сейчас — это чемпионат мира по футболу, который захватил Россию. Вы являетесь основным партнером этого события, как вы решились на этот шаг и сколько это стоило?

— Затраты я вам никогда не раскрою. Это уникальное событие, действительно исторически спортивный праздник мирового масштаба. Для банка это яркая имиджевая история, которая подчеркивает наше лидерство, успех, масштаб и современность. Футбол — это тема, объединяющая клиентов с разным доходом, это тяга к успеху, победе и командности. Футбол объединяет в совместном желании идти вперед, а это про Альфа-банк. Мы банк не только для богатых и не только для массовых клиентов. Мы банк, объединяющий активных людей, которые хотят ярких положительных эмоций и драйва.

Записала Ксения Деметьева

Банки России* (Окончание на стр. 18)

№ Банк	Город	Активы		Собственный капитал	Прирост капитала	Нераспределенная прибыль	Средства физлиц		Изм. (%)	Кредиты НСБ-нетто	Изм. (%)	Кредиты физлицам		№	Изм. (%)
		(млн руб.)	Темпы прироста активов (%)				(млн руб.)	(млн руб.)				(млн руб.)	(млн руб.)		
1	Сбербанк России	Москва	23287943,8	0,3	3563869,1	5,4	195859,2	1142008,8	-1,7	15863215	1,5	5148226,2	1	4,5	
2	ВТБ	Санкт-Петербург	11768015	22,7	143714,0	3,1	40907,8	3301199	442,1	7950600	41,2	237363,5	2	715,3	
3	Газпромбанк	Москва	5889638,7	11,9	533537,0	1,7	17957,4	789503	-1,9	3642637	0,0	38645,7	3	6,1	
4	Россельхозбанк	Москва	3073666,8	0,6	263812,5	-0,5	533,8	876510	3,9	1868813	6,3	376403,1	4	4,8	
5	Альфа-банк	Москва	2458676,2	-1,0	27474,2	1,9	14136,1	795365	-1,5	1604762	7,6	316808,9	5	8,7	
6	Московский кредитный банк	Москва	1809223,0	-10	110360,7	-1,4	1903,7	300166	5,8	1499318	0,1	94372,2	21	-0,6	
7	«ОК Открытие»	Москва	1628889,4	-28,1	220483,7	2,2	6119,8	44275,4	7,2	414969	-12,6	103000,2	20	-2,8	
8	Юниградбанк	Москва	1179927,7	0,8	190203,9	3,9	8000,6	206687	-4,1	681940	5,5	137458,3	12	4,1	
9	«Росси»	Санкт-Петербург	945455,6	5,8	59248,6	9,2	3338,3	119877	37,4	392588	-1,8	13069,5	60	3,7	
10	Росбанк	Москва	887786,9	-3,6	118404,5	0,3	2598,9	240747	0,8	359434	-4,7	133996,4	13	-0,6	
11	Райффайзенбанк	Москва	885549,5	6,5	121043,6	10,1	9469,6	393764	2,8	565829	3,2	23477,5	6	6,3	
12	Промсвязьбанк	Москва	857269,9	-12,4	-5037,7	—	-47230,4	37147	7,4	427190	-11,1	93364,4	22	1,4	
13	Бинбанк	Москва	835225,4	-17,5	109903,6	—	—	61762,3	51243	3,4	76561	-32,3	39675,1	39	-3,2
14	Совкомбанк	Кострома	654815,5	-1,0	60044,1	1,2	6961,3	301997	4,9	234693	-1,2	140877,1	11	5,0	
15	«Санкт-Петербург»	Санкт-Петербург	593419,0	-0,2	55722,2	3,7	113,5	194950	0,7	307888	0,3	76305,8	25	2,9	
16	Ситибанк	Москва	549892,3	17,4	62667,6	0,3	4138,0	127114	1,1	158159	9,3	47897,8	35	-1,9	
17	ВБРР	Москва	519413,6	2,2	109511,0	-2,2	2159,9	82406	-0,9	205616	-4,5	15536,4	56	7,3	
18	«Уралсиб»	Москва	476152,4	-8,7	56711,4	1,5	3588,6	154884	-6,2	215566	7,6	113920,0	16	0,1	
19	«Кв Барс»	Казань	445669,2	2,9	66805,6	3,5	631,9	109418	1,1	176368	1,4	51882,4	31	4,0	
20	БМ-банк	Москва	434524,8	9,2	38796,1	1,8	454,5	0	—	25357	-5,3	0,0	473	—	
21	Рост-банк	Москва	394783,9	-12,2	-42071,5	—	-35462,5	10296	-0,3	106063	-2,2	3652,8	95	-5,5	
22	Мособлбанк	Москва	365081,2	-1,5	-84525,4	—	545,3	99640	-3,8	120360	-0,5	4492,5	82	-2,5	
23	СМП	Москва	352563,4	-1,3	29250,4	3,9	1327,8	134180	-6,7	12918	3,3	18403,7	49	12,3	
24	«Русский стандарт»	Москва	336350,4	-1,7	44149,5	-4,6	586,1	168760	3,4	96627	-1,4	116800,8	15	-7,3	
25	«Траст»	Москва	328612,8	-15,8	-14172,4	—	-6121,1	81851	-20,5	182331	-5,0	80351,3	24	-3,0	
26	«Российский капитал»	Москва	324401,7	-4,8	52517,3	-5,3	-899,9	132890	-1,2	150695	-3,5	37543,8	40	7,3	
27	Новикомбанк	Москва	318476,6	0,9	34674,7	26,9	3341,6	23579	1,0	178478	12,4	1424,5	145	5,6	
28	Милб	Москва	284331,8	-2,5	21522,2	1,4	-2651,9	188167	-0,1	188879	-1,3	12693,6	62	2,5	
29	Тинькофф-банк	Москва	276563,2	2,5	47955,1	13,0	5535,4	156620	2,1	153384	8,5	163634,5	7	9,2	
30	Почта-банк	Москва	275561,9	13,2	28451,3	7,1	3906,4	200759	21,1	194209	11,7	219968,7	7	9,9	
31	УБРР	Екатеринбург	269172,5	2,1	16671,7	0,3	98,0	159244	-1,4	96436	7,2	18200,2	51	-8,4	
32	«Пересвет»	Москва	265564,7	8,3	9714,9	-9,3	515,1	3894	-12,0	185592	-10,6	4473,4	83	-1,3	
33	Связь-банк	Москва	263943,7	1,6	26986,5	1,5	509,4	62724	-2,1	163844	4,4	86846,6	23	-1,4	
34	ХФБ-банк	Москва	253996,2	-0,7	44247,6	3,3	174,2	175913	0,9	181430	4,2	182915,8	8	3,1	
35	Абсолют-банк	Москва	246903,8	-2,9	21359,0	-0,2	214,7	94653	6,8	112027	-0,9	62528,1	27	8,7	
36	Сургутнефтегазбанк	Сургут	234864,6	1,5	10778,0	2,9	346,1	33832	4,0	40686	2,9	25997,3	14	2,1	
37	«Восточный»	Благовещенск	219992,0	0,8	35480,2	8,8	1506,2	15245	-1,7	113805	2,8	113290,7	48	-4,3	
38	«Возрождение»	Москва	226074,0	-7,7	24516,4	-0,1	287,2	151321	-6,1	158516	1,0	5742,6	29	0,6	
39	«Зенит»	Москва	214205,1	-5,7	31308,5	-4,6	220,3	64639	-8,8	123298	-0,2	31228,0	42	0,5	
40	Росевробанк	Москва	183789,3	9,5	132880,6	1,3	1605,0	42760	1,0	93200	1,0	15227,7	57	-2,0	
41	ИИФ-банк (Евразия)	Москва	181419,2	1,8	35246,3	2,4	1003,6	2435	-1,2	38337	-3,0	20,9	433	-2,9	
42	Транскапиталбанк	Москва	171884,0	-20,0	14790,1	-3,1	523,9	45515	-14,1	88131	-18,8	30569,4	43	-11,9	
43	«Экспресс-Волга»	Кострома	171751,9	-1,0	13673,9</										