

банк тенденции

«За год у нас произошёл заметный скачок по объёму банковского сопровождения бизнеса»

Год назад Абсолют-банк анонсировал новую стратегию развития, которая предполагает, что особое внимание будет уделяться залоговому кредитованию в рознице, обслуживанию МСБ и гарантийному бизнесу. О том, какие новые проекты в рамках этой стратегии планируются запустить в ближайшее время, как это увеличит прибыльность и устойчивость банка, «Ъ» рассказала председатель правления Абсолют-банка **Татьяна Ушкова**.

— стратегия —

— В рамках новой стратегии Абсолют-банк объявил в том числе о том, что будет развивать сервисную модель — часть залоговых кредитов продавать другим банкам. Почему было принято это решение?

— Во-первых, изменился ландшафт ипотечного рынка: в прошлом году в этот сегмент вышли сразу несколько крупных банков, в том числе государственных. Это значит, что ценообразование в этой бизнес-нише принципиально другое, поскольку фондирование у госбанков дешевле. Конечно, мы не хотим работать себе в убыток, поэтому решили развивать сервисную модель. Самое время для этого: новые игроки хотят расти быстрее рынка и потому готовы покупать по хорошей цене качественные ипотечные портфели.

— Какой-то объём кредитов будет оставаться у вас на балансе?

— Да, и значительный. Мы планируем продавать примерно 40% выдаваемого объема, а 60% оставлять у себя на балансе. Таким образом банк может выдавать 10–12 млрд руб. ипотечных кредитов ежемесячно.

— Какие у вас есть гарантии, что партнеры купят необходимый объём, то есть соотношение 40 на 60% будет выдерживаться?

— Мы хотим подписать публичные меморандумы с банками-партнерами под конкретные объёмы выданных. По аналогичной схеме мы будем работать и по автокредитованию.

— Такая модель выбрана, в том числе чтобы не перегружать капитал банка?

— Вся наша стратегия построена таким образом, чтобы, не перегружая капитал, работать эффективно там, где мы умеем работать технологично и качественно. Задачи агрессивно наращивать бизнес у банка точно нет. Есть задачи максимизировать прибыль и сохранить наши компетенции на выбранных направлениях. За короткое время мы показали, что классический банк наших размеров способен очень быстро адаптироваться к изменениям на рынке.

Мы показали высокие темпы модернизации всех процессов в уже реализованных нами проектах в

«цифре», в частности в авто, ипотеке, банковских гарантиях.

— В этом году Абсолют-банк ожидает увеличения капитала?

— Да, акционеры уже выкупили эмиссию на 6 млрд руб., в апреле средства поступят в капитал банка, и учетом наших бизнес-планов нам этого достаточно. В прошлом году мы сформировали резервы по проблемным кредитам. Это было важно сделать вовремя. И процесс этот еще не закончился.

Поэтому я благодарна нашему акционеру, который позволил нам вовремя создать резервы в достаточном объеме. Времена меняются: теперь надежный банк не тот, что показывает красивую прибыль, а тот, что создает адекватные резервы на возможные потери. Даже если они не реализуются в дальнейшем. Я напомню, что у всех банков, в том числе крупных, которые в итоге пришлось спасти, была прибыль и по МСФО, и по РСБУ. Так что лучше хорошие резервы, чем хорошая миша при плохой игре. Да, я всегда показываю, что до резервов у банка очень хорошие результаты. Но это не мешает нам создавать подушку безопасности — с учетом новых реалий рынка она нужна практически всем.

— 2019 год вы планируете завершить с прибылью?

— Да, мы рассчитываем на положительный финансовый результат. Но признаюсь, что одновременно трансформировать бизнес-стратегию и максимизировать прибыль действительно сложно. В 2018 году мы должны были качественно решить обе эти задачи.

— Насколько новые акционеры НПФ «Благосостояние» активно влияют на управление Абсолют-банком?

— У самого Абсолют-банка акционер не поменялся, но с появлением новых акционеров на уровне НПФ «Благосостояние» наш авторитет укрепился: нам больше доверяют и новые, и старые клиенты.

Такое обновление, конечно, расширяет перспективы для наших партнеров. О том, что к банку относятся серьезно, свидетельствует и присутствие в его совете директоров сразу двух представителей РЖД. Вспомните этот момент и для наших премиальных клиентов: как вы знае-



те, в фокусе нашей стратегии частное предприятие РЖД, были на нашем банковском сопровождении. И у нас уже много сделано в этом направлении. В настоящее время на сопровождении находятся контракты общей стоимостью более 200 млрд руб. в рамках инвестпрограммы ОАО РЖД. За год у нас произошел заметный скачок по количеству клиентов, которые обслуживаются в рамках банковского сопровождения бизнеса. Главное, что это взаимовыгодный проект: для банка это хорошая возможность получить остатки на расчетных счетах юриции, а для клиентов — первоклассный сервис.

— Почему, имея такого мощного акционера, Абсолют-банк раньше активно не использовал это преимущество и не привлекал дешевое фондирование от структур РЖД?

— В конце 2013 года у НПФ «Благосостояние» была идея развивать универсальный банк. Сейчас ситуация принципиально иная, поскольку кардинально изменился сам банковский рынок. Но, кстати, 50% клиентов на банковское обслуживание мы и сейчас привлекаем с рынка. Что касается холдинга РЖД, то наше партнерство теперь это встречный процесс — и со стороны банка, и со стороны холдинга РЖД, который хочет диверсифицировать систему финансового обслуживания, то есть обслуживаться в нескольких банках, в том числе в Абсолют-банке.

— Этот проект позволит Абсолют-банку существенно удешевить стоимость пассивов?

— Несомненно. Сейчас у нас действительно дорогое фондирование: все наши ресурсы платные, бесплатные остатки на счетах у нас не более 20%. Задача этого проекта — удешевить стоимость пассивов. Все понимаем, как на 100% удержать пассивы физлиц: им надо переплачивать — «физик» смотрит только на ставку и при первой возможности бежит за более выгодным предложением, поскольку система страхования вкладов работает стабильно. Но никому не выгодно переплачивать, даже госбанкам. Корпоративный клиент — другое дело: получив качественное расчетно-кассовое обслуживание, он крайне редко меняет банк.

— Какой объём фондирования вы хотите привлечь от компаний акционера?

— Мы поставили перед собой амбициозную задачу — чтобы около 30% наших пассивов от корпоративных клиентов приходилось на компании РЖД. Это даст нам серьезное увеличение прибыли — по нашим оценкам, около 15% уже в этом году. Но главное — сделать структуру пассивов банка более сбалансированной.

Если хочешь, чтобы банк был устойчивым, стоял, условно говоря, не на трех ногах, а на тысяче ног, то делать ставку надо на большее число клиентов-юристов с меньшими суммами депозитов. Тогда и риски нивелируются.

— Какие еще проекты Абсолют-банк планирует запустить для диверсификации клиентской базы?

— Мы запускаем программу «Гарантия = клиент банка». Гарантийный бизнес для нас важен, мы добились здесь очень хороших результатов: входим в топ-3 по онлайн-гарантиям в рамках госзаказа. Хотя еще полтора года назад смотрели на него только как на источник комиссионного дохода. Клиенты видят, что наш сервис

— один из лучших на рынке, и наша задача, чтобы они получали у нас не только одну услугу в виде гарантии, а чтобы обращались и за другими.

— Кстати, о сервисе. Сейчас все банки говорят о диджитализации, о том, что офисы в таком количестве — это пережиток прошлого. Абсолют-банк сокращает сеть?

— Это не настолько линейный процесс, как может показаться, пока серьезно в него не погрузишься. Даже у банков, позиционирующих себя как банки без офисов, в штате тысячи сотрудников. И это не просто так. В этом есть точный расчет. Я убеждена, что первое общение с клиентом должно быть онлайн: в чате, на сайте, в контакт-центре. Но в залоговом кредитовании или расчетно-кассовом сопровождении все равно необходим личный контакт, так что это никакой не пережиток. Поэтому мы оставляем офлайн-офисы как консультативные. Что не мешает нам внедрять новые технологии: все стандартные операции скоро будет совершать робот, но при этом потребность в людях остается высокой — нестандартных операций все больше. Клиентам требуются новые услуги и сервисы, которые раньше банки не предлагали.

Не менее важна цифровизация во взаимодействии с органами власти: ЦБ, налоговыми органами. Хорошо, что запрос от государства на эту тему есть и уже появляются первые интересные проекты. Банки готовы в этом помогать, для нас это важно.

— Банки активно участвуют и в финтех-ассоциациях, развивая инфраструктурные проекты. Зачем это надо Абсолют-банку и другим?

— Это системные проекты и для банков, и для клиентов. Например, из последних выделил Систему быстрых платежей. Еще один поворотный для рынка старт — цифровая электронная гарантия. Кстати, Абсолют-банк был первым, кто выпустил такую гарантию. Совсем скоро будем участвовать в проекте маркетплейс по ипотеке, что позволит клиенту в одном месте получать оценку недвижимости по лучшей для него цене, страховые и консалтинговые услуги. То есть он будет избавлен от лишних движений, сможет сэкономить и время, и деньги.

Технологический переворот на самом деле уже произошел, теперь надо менять законодательство, для того чтобы все инновации заработали в полную силу.

И тут важно не наблюдать, а участвовать в нем, причём участвовать активно. Вот поэтому представители Абсолют-банка возглавляют несколько профильных комитетов в ассоциации «Россия», входят в рабочие группы по ипотеке, недвижимости и банковским гарантиям. Важно и конкуренцию сохранить, и риски при этом не увеличивать.

Записала Ольга Иванова

Безналичное общество

— инструменты —

С21 Столько же находится на стадии подготовки и запуска. Самую большую по объёму систему создали в Китае (в мессенджере WeChat платежи осуществляются по номеру телефона, карты или QR-коду).

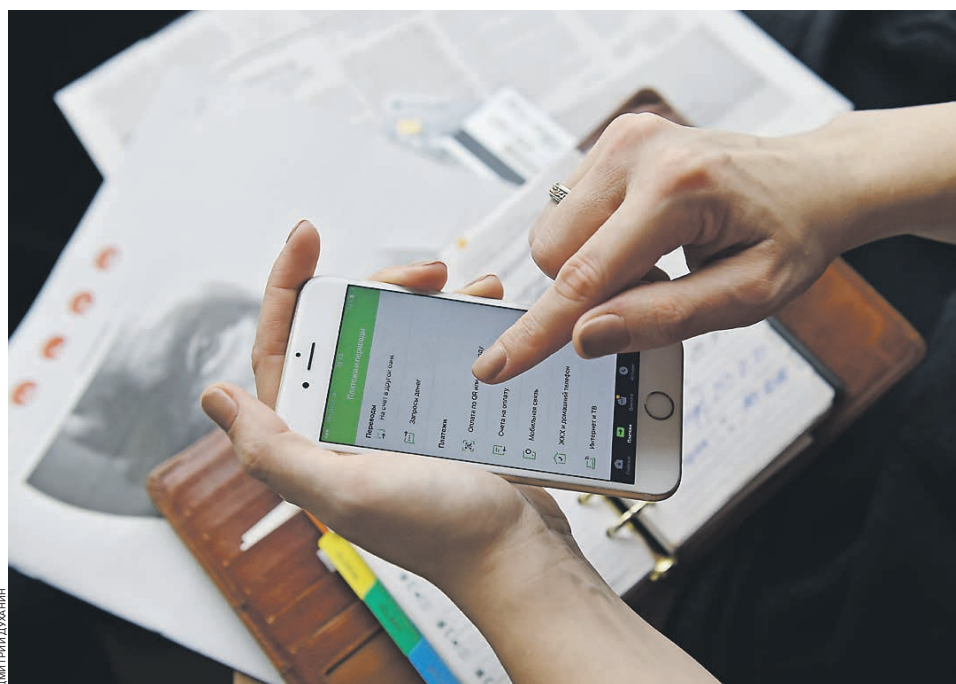
Низкие тарифы движения

Как пояснили в ЦБ, главная задача СБП — упростить и ускорить межбанковские переводы. И уже первые недели полноценной работы системы показали, что регулятор движется в правильном направлении. Но помимо декларированных задач у регулятора, возможно, есть и другие, которые не афишируются.

«Я думаю, что настоящая цель этого проекта — подтолкнуть граждан, и особенно руководителей предприятий, к более широкому использованию при расчетах безналичных платежей», — сказал доцент кафедры финансовых рынков РАНХиГС Сергей Хестанов. — А как лучше всего популяризировать идею? Нужно существенно снизить стоимость услуги. Неслучайно ЦБ неоднократно подчеркивает, что в СБП очень низкие тарифы. Все остальные участники, если они хотят остаться на рынке, вынуждены будут снизить комиссии за транзакции. Широкий оборот безналичных платежей выгоден ЦБ: ему проще контролировать финансовые потоки, создавать базы данных для борьбы с уклоняющимися от регистрации самозанятыми и многое другое».

Борьба с монополией

Действительно, упрощение, удешевление и ускорение Р2Р-переводов в новой системе может в несколько раз увеличить долю безналичных платежей в расчетах населения и малого бизнеса. В Швеции, например, национальная СБП помогла существенно снизить оборот наличных и стала одним из основных инструментов перехода к безналичному обществу.



Будущее национальной платежной системы зависит от того, как быстро к ней присоединятся крупнейшие банки. В первую очередь Сбербанк, который пока игнорирует проект. Или саботирует

«Банк России, создавая СБП, решает сразу две задачи: борьба с монополией международных платежных систем и построение важной инфраструктурной платежной системы. Кроме того, информация из этой системы наверняка будет полезна многим госорганам, например ФНС», — отметил младший директор по банковским рейтингам «Эксперт РА» Вячеслав Путиловский. Кроме ЦБ, по его мнению, выиграли банки-контрагенты, в том числе небольшие, получившие альтернативу услугам Сбербанка с его высокими тарифами, а также обычные пользователи — из-за фактической отмены монополии Сбербанка.

В перспективе внедренная ЦБ система снизит издержки предприятий, добавила

Елена Веревокина. «После того как физлица смогут переводить средства на счета юриции, широкие возможности откроются у брокерских компаний. Их клиенты в режиме онлайн быстро и почти бесплатно будут пополнять торговые счета», — заметил председатель правления банка «Финам» Андрей Шульга.

В выигрыше будет и государство: благодаря СБП зависимость от международных платежных систем Visa и MasterCard снизится, что особенно ценно в свете возможного ужесточения санкций США и ЕС в отношении РФ. «Сейчас обсуждаются возможности использования СБП для реализации других проектов, в том числе для решения проблемы зарплатного рабства, снижения

тарифов на эквайринг», — подчеркнула председатель правления Абсолют-банка Татьяна Ушкова.

Кто проиграет

Будущее проекта зависит от того, как быстро к нему присоединятся крупнейшие банки. И в первую очередь Сбербанк. На словах он готов присоединиться к СБП, но на деле его игнорирует. Поскольку СБП напрямую угрожает его монополии на рынке переводов между физлицами. Напомним, ранее госбанк по этой же причине поначалу торпедировал другие инициативы регулятора: платежную систему «Мир» и Единую биометрическую систему.

Понять госбанк можно, ведь на кону стоят миллиарды рублей. Сейчас комиссия в системе «Сбербанк Онлайн» порой доходит до 2,5% от перевода, а в системе ЦБ максимальная комиссия — 3 руб. за транзакцию. Поэтому, когда летом прошлого года ЦБ объявил о запуске СБП, Сбербанк принял ответные меры: допустил в свою систему переводов по номеру телефона другие банки («Тинькофф», Совкомбанк) и платежные сервисы (WebMoney), а недавно отменил комиссию при межрегиональных переводах.

Понятно, что Сбербанк не горит желанием поддержать Банк России. Не нравится ему и идея обязательного подключения к СБП (соответствующий законопроект находится в Госдуме). «Нам никто не подарил систему. Мы, собственно, изобрели ее и первыми внедрили. Мне не кажется оптимальной такая искусственная квазиконкуренция с помощью регулятора, но мы готовы к любому варианту», — говорил глава Сбербанка Герман Греф.

Конфликт между крупнейшим банком страны и его основным акционером вышел на самый высокий уровень. В конце февраля Владимир Путин поручил ЦБ и правительству РФ до 30 апреля подготовить предложения о снижении комиссии за безна-

личные денежные переводы, в том числе с использованием банковских карт. В Сбербанке обещали отменить комиссии внутри банка, отметив, что «процесс будет длительным и тяжелым».

«Если подключение будет обязательным для всех участников рынка, то это приведет к тому, что размер тарифов снизится и комиссионные доходы игроков, имеющих собственные альтернативные системы, сократятся», — отметила Татьяна Ушкова. Но, по ее мнению, доля Сбербанка на рынке платежей вряд ли изменится. Ведь клиентами госбанка является примерно половина взрослого населения, прежде всего пенсионеры, работники бюджетной сферы, которые совершают платежи со своих зарплатных и пенсионных карт. Зато госбанк получит мощный стимул для развития.

Транзакции десятилетия

«В течение двух лет больших подвижек на рынке платежей ждать не стоит. Пока позиция Сбербанка ничто не угрожает: привычки потребителей финансовых услуг, особенно старшего поколения, меняются очень медленно. А вот на горизонте пяти-десяти лет СБП может значительно изменить платежный ландшафт в России», — считает Сергей Хестанов.

Перспективность проекта ЦБ очевидна. Не случайно подключиться к СБП до конца текущего года планируют еще 100 кредитных организаций. Интерес к ней проявили и крупные электронные платежные сервисы (электронные кошельки) «Яндекс.Деньги», WebMoney и «МТС Деньги». Последний готов подключиться к системе моментальных платежей в третьем квартале текущего года.

СБП ускорит «выход на пенсию» карточного бизнеса. «На горизонте пяти-семи лет Р2Р-платежи окончательно победят карточные транзакции», — заключила первый зампред Банка России Ольга Скоробогатова.

Сергей Артемов