

банк

«Мы продолжаем инвестировать в свое развитие на российском рынке»

Илья Чижевский, президент ОТП-банка, рассказал, что о том, как банк проходит через трансформацию, дорого ли выйти в автокредитование и какие активы для покупки наиболее интересны.

— инвестиции —

— К своему 25-летию в России ОТП-банк подошел с устойчивым ростом, входя в топ-50 крупнейших банков. Планируете ли вы наращивать активы и потеснить кого-то из конкурентов?

— Помимо того что мы отмечаем 25 лет бизнеса в России, в этом году еще и 70-летие финансовой Группы ОТП, к которому мы — как группа, так и российский бизнес — подошли с нашими исторически лучшими результатами. Третий год подряд мы демонстрируем финансовые результаты, превосходящие исторические показатели за все время присутствия в России. Этот результат (чистая прибыль — 5 млрд руб. за девять месяцев 2019 года по МСФО) достигнут в том числе за счет очень хорошего соотношения затрат к доходам. По итогам этого года рост будет около 40%, и по нему мы также входим в число самых эффективных банков в стране. Я бы хотел еще больше улучшить этот показатель в течение ближайших трех лет — в большей степени за счет роста доходов.

Мы не ставим себе цель подвинуть конкурентов, мы работаем над улучшением себя.

— Есть ли у вас и у группы намерения наращивать долю на российском рынке?

— Безусловно, с течением времени на российском рынке все более критичным становится размер банковской группы. У руководства Группы ОТП, в отличие от многих западных финансовых групп, сейчас есть настроя на расширение присутствия в Восточной Европе, и в частности на российском рынке, который в долгосрочной перспективе является одним из наиболее интересных. Группа в состоянии как минимум удвоить свое присутствие в России за счет покупки комплементарных активов. В какой перспективе — зависит от того, сможем ли мы договориться с владельцами активов, которые нам интересны. Мы готовы как к усилению существующих направлений, так и к большей диверсификации своего бизнеса.

— Надо полагать, что диверсификация актуальна именно в условиях, когда регулирование на рынке ужесточается, а конкуренция за незакредитованных заемщиков растет?

— Действительно, регулирование усиливается — тому есть основания. Предпосылки всегда очевидны, и к большому числу изменений на рынке мы хорошо подготовлены. Например, введение показателя долговой нагрузки (ПДН) с 1 октября не оказало существенного влияния на наши

позиции по достаточности капитала, у нас есть запас по нему. Во многом благодаря тому, что мы никогда не стремились выдать определенных объемов любой ценой, а своевременно и корректно реагировали на рыночную ситуацию. Мы нацелены на устойчивый и долгосрочный рост, который будет подкреплен адекватной риск-политикой.

С учетом уже упомянутых вами факторов макроэкономических факторов мы корректируем наш риск-аппетит. Если потребление растет, а доходы и сбережения — нет, значит, рост расходов финансируется кредитованием, и при достижении значительного разрыва это представляет риск. Интерес к кредитованию уже охватывает как у ряда заемщиков, сталкивающихся со сложностями при погашении, так и у самих банков, видящих изменение ситуации на рынке и осознающих, что чрезмерный рост необеспеченного кредитования на довольно разогретом рынке — опасная история. Но есть и другие игроки, которые продолжают существенное наращивание объемов, беря на себя дополнительный риск будущих финансовых результатов и оказывая тем самым негативное влияние на закрепленность рынка в целом. В этом я, безусловно, вижу общую угрозу.

— Пересмотрели ли вы свои ставки вслед за снижением ключевой ставки до 6,5%?

— Снижение ключевой ставки приводит к общему удешевлению фондирования и открывает возможность пересмотра кредитных ставок при условии сохранения уровня риска. Но сейчас стоимость риска по сектору начала расти против минимальных значений середины 2018 года, так что говорить о том, что ставки в необеспеченном кредитовании будут обязательно снижаться, пока не приходится.

— Сейчас некоторые игроки уходят из сегмента POS-кредитования, где вы стабильно держитесь в числе лидеров. Какие у вас планы?

— Мне кажется, решения об уходе с рынка POS-кредитования отдельных игроков больше связаны с их внутренними процессами и их эффективностью в данном направлении. У данного бизнеса есть много особенностей, и ошибочное распределение краткосрочных и долгосрочных интересов в этом направлении может приводить к не лучшим финансовым результатам в условиях волатильной экономики и коротких экономических циклов. Ряд банков вынужден снижать свой уровень одобрения во многом из-за давления ПДН, и не у всех есть запас по капиталу, как у нас: показатель достаточности основного



МАТЕИЛ ЖЕЛАНОВ

капитала у нас составляет 12,1% при рабочем минимуме 8,5%. Различны и модели принятия решений, где не все банки могут добавлять ценности для ритейлеров в увеличении торгового оборота. Выигрывают те, кто в состоянии построить эффективные системы принятия решений. Важно отметить, что мы поддерживаем только прибыльные партнерства в каждом случае взаимодействия с торговыми сетями, и все чаще ритейлеры понимают, что долгосрочное взаимодействие дает им больше, чем краткосрочные конъюнктурные решения.

— В каких еще сегментах вы намерены расти?

— Если говорить о кредитовании, то мы пилюрируем и имеем высокие амбиции в автокредитовании, причем намерены использовать и онлайн, и офлайн-каналы для привлечения клиентов, кредиты наличными и кредитные карты, по которым мы пока занимаем седьмое место на рынке. Мы также активно развиваем некредитные продукты и корпоративный сегмент.

— Сколько вы планируете инвестировать в автокредитование?

— Если говорить об объеме инвестиций в IT-инфраструктуру для создания и поддержки развития продуктов, сервисов и процессов, то это вполне серьезные для нас инвестиции с учетом уже выстроенной инфраструктуры. В остальном нам не так много нужно вкладывать, потому что своей дистрибуцией мы покрываем всю страну от Калининграда до Южно-Сахалинска с представительствами во всех крупнейших городах с почти 11 тыс. штатных сотрудников. С точки зрения инфраструктуры, присутствия и опыта взаимодействия с партнерами мы имеем прекрасные компетенции.

— ЦБ прогнозирует рост рынка потребкредитов на уровне 10% в 2020 году. Каковы ваши ожидания?

— Мы разделяем прогнозы ЦБ, и, думаю, при прочих равных рост составит двузначную цифру. Наши планы я раскрывать не могу, но амбиции точно не меньше, чем прогноз ЦБ.

— Одна из статей ваших доходов — private banking. Кто ваша целевая аудитория и за счет чего вы конкурируете с крупнейшими банками?

— Что касается конкуренции, то по очевидным причинам амбиций стать банком номер один в этой области у нас нет, но занять достойное место нам вполне по силам. Сейчас premium и private banking формирует 5% нашего общего дохода, и в перспективе эта доля может вырасти до 10–15%. Это доход не только от транзакций, но и от привлеченных инвестиций и пассивов. Оговорюсь, я не разделяю идею, что пассивы — это только расход. Если вы способны привлекать деньги дешевле, чем в среднем по другим источникам, например под 3,8%, а в среднем пусть это будет 5%, то у вас сформируется преимущество в 1,2%.

Важно понимать, что основной принцип отношения большинства состоятельных клиентов к своим финансам — не складывать все в одну корзину. Для них на первом месте надежность и устойчивость банка. Многим требуется помощь в операциях, инвестициях за рубежом, обслуживании по западным стандартам. В августе агентство Fitch повысило наш локальный рейтинг до ВВ+, в октябре его подтвердили — это один из самых высоких рейтингов в России. Если принять во внимание нашу принадлежность к крупнейшей финансовой группе в Центральной и Восточной Европе, то мы удовлетворяем всем ключевым для клиентов критериям.

— Какие еще возможности открывает доступ к международному рынку на правах «дочки»?

— Есть ряд преимуществ нашего заказчика, тесно интегрированного с европейским офисом. Деривативные продукты для хеджирования рисков, товарно-сырьевое хеджирование — один из редких, но востребованных у нас продуктов — это то, что мы запустили совсем недавно. Казначейство — важное звено в нашей работе, которое позволяет предоставлять полный цикл в обслуживании клиентов, в том числе корпоративных. За последние два года портфель кредитов бизнесу вырос на 50%, до 14,3 млрд руб., причем не столько за счет международных компаний, сколько за счет российских игроков из числа среднего и крупного бизнеса в традиционных и инновационных секторах экономики. По их собственным отзывам, их привлекают в первую очередь индивидуальный и открытый подход, готовность к диалогу и совместный поиск решений.

— Главный тренд в банке сейчас — диджитализация финансовых услуг. Работаете ли вы над чем-то в этом направлении?

— Диджитализация для нас сейчас один из ключевых стратегических приоритетов. До конца года мы предложим клиентам новый мобильный и интернет-банк и в первом квартале следующего года планируем осуществить полную миграцию на новую цифровую платформу. Это не просто переадресация обложки — мы полностью поменяли весь наш middle-интерфейс и добились архитектурной омниканальности, которая позволяет нам во всех каналах взаимодействовать с клиентами иметь однородную информацию в режиме реального времени и дистанционно оформлять продукты через мобильное приложение, повышая эффективность предложений существующим клиентам. В новом году мы продолжим обновлять и расширять наш функционал в рамках цифрового трайба.

Для того чтобы сделать платформу как можно более интуитивно понятной и удобной, мы продолжительное время проводили тесты на фокус-группах из разных клиентских сегментов с разным уровнем навыков пользования интернетом, привлекали внешних консультантов. Сегодня любые изменения мы базируем на изучении пользовательского опыта, мобильной аналитике и usability-тестам — так создается клиентоориентированный и действительно востребованный продукт.

— В одном из ваших релизов упомянуто agile-трансформация. Что она собой представляет внутри банка и зачем в принципе понадобилась?

— Какое-то время назад у нас назрел вопрос скорости изменений, чтобы соответствовать запросам клиентов, темпам развития конкурентов и нашим собственным амбициям. Agile — это философия, которая в конечном счете по главу угла ставит клиента. Если коротко описать процесс раз-

работки продукта: выявляем потребности клиента, проводим исследование, определяем пути и решения, разрабатываем продукт, процессы, сервис, запускаем тестирование. Вместе с изменением запросов клиента меняем продукт и сопутствующие процессы за счет особым образом организованной работы команд. Ключевая эффективность agile именно в скорости: быстрота создания продукта, скорость сбора обратной связи, быстрота корректировки и отказа от неэффективных решений.

По результатам наших пилотов сегодня мы способны в среднем в семь раз быстрее чем раньше обеспечивать потребности клиента, предоставляя ему сервис, который нужен здесь и сейчас.

Важно понимать, что переход в agile для любой компании, решившейся на такую трансформацию, как правило, связан со значительными инвестициями как в IT-инфраструктуру, так и в процессы, обучение и взаимодействие. Agile меняет формат работы, образ мышления, культуру, вертикальный менеджмент на горизонтальный и открытый диалог. Просто для иллюстрации: смотря на результаты в том числе этих изменений, уровень вовлеченности наших сотрудников за год взлетел до 80%.

Мы аккумуляруем креативных и неравнодушных сотрудников, которые знают, что действительно «болит» внутри их функции, способные анализировать и принимать решения и, что наиболее ценно, воплощать их в жизнь. Для организации и сопровождения этих процессов внутри банка мы создали кросс-функциональную команду, которая помогает нам максимально бесшовно пройти через изменения. Благодаря инициативе ребят нам уже удалось реализовать более 60 нововведений: пилотные группы наставников, дополнительные базы знаний, новые мотивации и т.д.

Запуск основной трансформации мы планируем в первом квартале 2020 года, поддерживая это усиление и дополняя новыми наймом сотрудников в отдельных направлениях, которые сразу интегрируются в команды.

— Вы рассматриваете возможность привлечь в свой бизнес финтех-стартапы?

— Наша группа уже работает в этом направлении: три года назад запустила международный акселератор, в ходе которого отбираются наиболее перспективные финтех-проекты. Мы, как российский подразделение, сейчас находимся на координационной стадии и рассматриваем возможность проведения в ближайшем будущем отборочных этапов и сопровождения процесса в России. Надеюсь, что целый ряд отечественных стартапов сможет внедрить свои услуги и сервисы внутри нашей группы.

Беседовала Наталья Морозова

Дорогие наши

— кредиты —

Подавляющее большинство жителей нашей страны уверены в том, что стоимость кредитов в России выше, чем в других странах. Zaim.com специально для „Ъ“ выяснял, так ли это.

Власти и банкиры

89% респондентов считают процентные ставки по кредитам высокими, причем 59% из них назвали стоимость заемных средств за пределами высокой. Такие результаты были получены Zaim.com в ходе опроса 300 человек из разных регионов (посредством электронной анкеты).

32% опрошенных переключаются на другие кредиты на банкиров. По их мнению, собственники финкомпаний в погоне за прибылью устанавливают очень высокие ставки. 21% винят власти, которые не могут обеспечить экономическую стабильность.

31% респондентов причину высоких ставок видят в больших рисках невозврата кредитов. Они согласны с тем, что честные заемщики страдают из-за недобросовестных. 14% считают кредиты дорогими из-за того, что банки сами занимают средства по высокой стоимости.

Ближе к середине

В поисках истины обратимся к статистике The World Bank и The GlobalEconomy.com за 2018 год. Она свидетельствует, что средняя стоимость банковского кредита физлицам в России составляет 8,87%.

Среди 90 стран РФ занимает 53-е место по этому показателю и нахо-

дится между Самоа (8,95%) и Молдавией (8,85%). Оказалось, что самые дорогие кредиты на Мадагаскаре (55,39%), в Бразилии (39,08%), Аргентине (37,39%), а самые дешевые — в Италии (2,68%), Швейцарии (2,63%), Венгрии (1,47%).

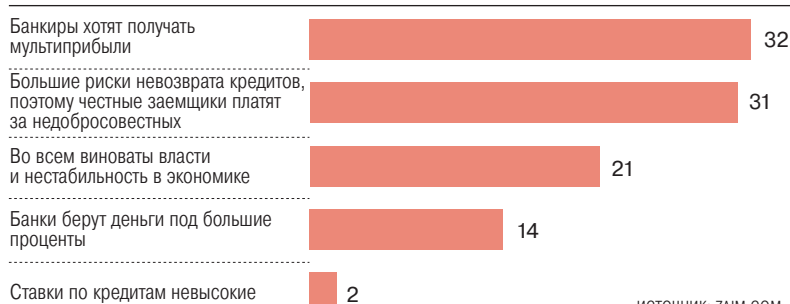
Ставки по кредитам напрямую зависят от стоимости фондирования, а она, в свою очередь, — от ключевой ставки Центрального банка или другого регулятора. Чем ниже ключевая ставка, тем дешевле банки могут занимать у ЦБ средства. А чем ниже себестоимость кредита, тем ниже его стоимость для заемщика.

В 2019 году рекордсменом по уровню ключевой ставки стала Аргентина — 60%. На втором месте Венесуэла с 18,24%, далее идут Турция (18%), Гаана (17%), Ангола (16,5%), Таджикистан (16%). «Эти страны страдают от гиперинфляции. В Аргентине только в текущем году цены выросли на 38%, а с октября 2018-го по октябрь 2019-го — почти на 50%», — отметила Катя Френ-

Страна	Банк	Кредитная ставка (%)
Аргентина	Banco Nacion	От 73 (наличными)
Бразилия	Banco Sofisa	От 8,73
Великобритания	Sainsbury's Bank	От 2,9
Германия	Santander	4,44
Китай	China Merchants Bank	4,35
Норвегия	Bank Norwegian	8,99–21,24
Турция	Halkbank	От 22,3 (наличными)
Чили	Banco CredicChile	26,58
Эстония	TBFBank	12,90
Япония	Bank of Yokohama	1,5–14,0

Источник: Zaim.com.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ РЕСПОНДЕНТОВ НА ВОПРОС: «НА ВАШ ВЗГЛЯД, ПОЧЕМУ СТАВКИ ПО КРЕДИТАМ В РОССИИ ВЫСОКИЕ?» (%)



кель, руководитель аналитического департамента компании «Финист».

«Кредиты дороги в основном потому, что от заемщика чаще всего мало что зависит на переговорах. Ему нужны деньги, и он соглашается на условия банка», — полагает Чейн Стейнер, генеральный директор Crediful (США). — Это неравенство представляет собой проблему, которая может привести к финансовому краху. Чтобы ее решить, надо обратить больше внимание на проблему бедности, а также на то, что кредиты оказывают негативное влияние на людей и лишают их средств к существованию».

Получается, что в России не самые высокие ставки, конечно, нам далеко до Японии, Великобритании, Германии и других развитых стран. Однако на фоне многих развивающихся стран кредиты в РФ выглядят более демократичными.

Роль ключевой ставки

В России снижение ключевой ставки наблюдается на протяжении последних пяти лет. С 2014 года она снизилась почти в три раза — с 18% до 6,5%.

Банковские кредиты тоже подешевели. Средняя процентная ставка по кредитам физлицам на срок до года, по данным ЦБ, за этот период уменьшилась с 24,8% (декабрь 2014 года) до 14,23% (октябрь 2019 года). Помимо ключевой ставки на стоимость кредитов влияют уровень просроченной задолженности, размер расходов на рекламу, размер операционных расходов и, безусловно, размер маржи.

Например, в Канаде, как и в большинстве западных стран, кредиты с гибкой процентной ставкой зависят от базовой ставки Центрального банка. На размер фиксированных процентных ставок влияет доходность рынка облигаций. Однако спред, который принимают финансовые учреждения и, следовательно, фактическое предложение ставок зависит от динамики рынка и конкуренции. Рынок кредитов в Канаде контролируется пятью самыми крупными банками, однако некоторые финтехкомпании пытаются повысить уровень конкуренции в этой индустрии и предоставлять более качественные продукты для потребителей.

Законный платеж

Для того чтобы понизить российские процентные ставки по банковским кредитам, например до уровня швейцарских, властям надо сделать практически невозможное на данном этапе развития страны: обеспечить стабильность экономики, оградить ее от рыночных потрясений, затормозить инфляцию, а также переориентироваться с сырьевых доходов на доходы от переработки.

Однако власти ЮАР, как рассказала Дарья Грищенко, руководитель департамента финансовой аналитики ООО «МФК „Лайм-Займ“», смогли снизить стоимость кредитов, не меняя глобально экономическую ситуацию на то что в этой стране один из самых высоких показателей закредитованности населения (86%), максимально допустимые значения полной стоимости кредита даже для микрорайонов не превышают 60%. В России этот показатель в шесть раз больше.

В ЮАР проблему решили так: была создана государственная информационная система, дающая кредиторам доступ к данным банковского счета клиента. Экономика в этой стране почти полностью онлайн, и на одного человека приходится один банковский счет. «Это позволило кредиторам оценивать реальные доходы и уровень закредитованности клиента, определять все риски и точнее принимать решение о выдаче кредита. К тому же эта система обеспечивает своевременность платежа: закон позволяет кредиторам списать с банковского счета клиента сумму в нужный день, а клиента закон обязывает с этим согласиться — иначе не будет креди-

та. Таким образом, регулятор искусственно снизил риск невозврата кредита», — рассказала Дарья Грищенко.

Отрицание здравого смысла

Любят у нас умолять и об отрицательных ставках по кредитам: дескать, есть страны, где не заемщик платит банку, а наоборот, банк платит заемщику, чтобы тот оформил кредит.

Отрицательные либо нулевые ключевые ставки для стимулирования экономики были введены денежными регуляторами Дании, Швеции, Швейцарии, Японии и еврозоны. «Однако это не означает, что конечному заемщику кредит ничего не стоит либо он даже получает с этого какой-то процент. Банки должны зарабатывать, поэтому так или иначе надбавка (за риск дефолта, расходы на привлечение и обслуживание клиентов, а также маржи банка) делают стоимость кредита хоть и небольшой, но все-таки положительной», — заметил Михаил Коган, руководитель отдела аналитических исследований Высшей школы управления финансами.

ЦБ устанавливает отрицательные ставки с целью защиты национальной экономики от нашествия иностранного капитала, чтобы не допустить укрепления национальной валюты. Последнее грозит снижением экспорта и замедлением роста ВВП. Поэтому отрицательные ставки характерны для стран с высоким уровнем развития и темпами роста ВВП.

Маргарита Гвоздева, Екатерина Романова, Игорь Арбузов, Zaim.com