

банк

# «Формировать потребность и ценность продуктов благосостояния»

За минувший год блок «Управление благосостоянием» Сбербанка под началом нового руководителя усилил команду, перешел на принципы работы в Agile (система организации труда) и увеличил проникновение продуктов благосостояния в базу активных клиентов Сбербанка. О том, как блок идет по пути цифровой трансформации и какую роль играет в формировании экосистемы Сбербанка, в интервью «Ъ» рассказала **Наталья Алымова**, старший вице-президент, руководитель блока «Управление благосостоянием» Сбербанка.

— продукты —

— **Какая работа за минувший год была проделана в возглавляемом вами блоке «Управление благосостоянием»? Каких результатов удалось добиться за это время?**

— Мы проделали большую работу. Серьезно усилили команду, решили много инфраструктурных вопросов, обновили продуктовые линейки, много сделали для улучшения качества обслуживания клиентов. Конечно, выполняем и все основные финансовые KPI. Нельзя сказать, что я полностью удовлетворена — работа предстоит еще очень большая.

— **Какие изменения команды вы провели?**

— Изменения коснулись не только команды. Мы изменили в целом оргструктуру блока, перешли на принцип работы Agile (система организации труда. — «Ъ»). В блоке сформированы дивизионы по ключевым линиям бизнеса, а также управления, отвечающие за клиентский сервис, продажи продуктов благосостояния, методологию и корпоративное управление. Также в Группе Сбербанк были приняты решения о переводе в «Управление благосостоянием» направления Private Banking и о том, что наш блок будет отвечать, точнее, будет со-ответственным за развитие бизнеса в сфере здравоохранения. Что касается кадровых изменений, мы закрыли почти все ключевые вакантные позиции в дочерних компаниях, назначили лидеров подразделений в новой структуре блока и полностью укомплектовали эти подразделения. Но работа с командой — это постоянный процесс, мы ее продолжаем.

— **А что с финансовыми показателями?**

— Мы сохраняем лидерство и занимаем первые места на рынках коллективных инвестиций, страхования жизни, страхования имущества физлиц, обязательного пенсионного страхования. По состоянию на 1 октября 2019 года активы под управлением блока достигли 1,4 трлн руб. и в годовом выражении выросли на 15%, операционный доход составил 90 млрд руб. — на 14% больше, чем за аналогичный период 2018 года (по данным консолидированной финансовой отчетности Сбербанка по МСФО).

Среди позитивных моментов хочу также отметить рост проникновения продуктов благосостояния в базу активных клиентов Сбербанка. В массовом канале этот показатель вырос с 21% до 25%, в «Сбербанк Премьер» — с 18% до 24%, в «Сбербанк Первом» — с 30% до 35% (сравниваются показатели на 1 ноября 2018 года и 1 ноября 2019 года).

— **Компании блока занимают лидирующие позиции на своих рынках: страховом, пенсионном, доверительного управления, коллективных инвестиций. Но динамика самих этих рынков не впечатляет и возможные драйверы роста неочевидны. Вы видите потенциал роста бизнеса?**

— Совокупный объем рынков, на которых работают компании нашего блока, исчисляется триллионами рублей. Но, как ни парадоксально на фоне этих объемов, знание о наших продуктах, потребность инвестировать, копить и страховать у россиян находится пока в стадии формирования и осмысления. Доля страхования в ВВП составляет всего 2%, инвестиций физлиц — 1%. В этом году произошло очень масштабное наводнение в Иркутской области, и, как выяснилось, в зоне затопления было застраховано всего 3,4% домов. Доля россиян, имеющих негосударственную пенсию, ничтожно мала. Эта картина не очень позитивная, но в ней и заключен основной потенциал развития. Низкий старт дает хорошие возможности для роста. Однако с поправкой на то, что понимание ценности страховых и инвестиционных продуктов сейчас находится в стадии формирования.

Сегодня существует большое количество продуктов по разным видам рискового страхования. У каждого продукта фиксированная цена, срок и набор рисков, разные процессы оформления и обслуживания. Клиентам сложно разобраться в этом многообразии. А если человек заключает договор страхования и за время действия полиса не получает выплату, его впечатление от продукта — «зря потратил деньги». В отношении инвестиций и накопленных другие предубеждения. Большинство людей считают, что это сложно, рискованно, это продукты для богатых и вообще не понятно, как тратить меньше, чтобы начать откладывать.

— **У вас есть понимание, как с этим работать?**

— Конечно. Мы должны формировать потребность и понятную ценность продуктов благосостояния в глазах клиентов. Наши продукты должны быть выгодны, удобны, прозрачны и персонализированы.

— **А конкретнее?**

— Давайте возьмем стандартную жизненную ситуацию. Предположим, поездка семьи на дачу. Мы сходу можем насчитать несколько страховых продуктов, которые должны обеспечить защиту семьи на это время. Страхование машины, которой, возможно, семья пользуется только для поездок на дачу, защита квартиры, а может быть, и домашних животных на время отсутствия хозя-

ев, безусловно, страхование семьи от несчастных случаев. Очень актуальны, особенно за городом, услуги телемедицины, ну и так далее. Поскольку потребность в страховой защите возникает в связи с поездкой на дачу, логично сделать клиенту предложение именно на это время и с тем набором рисков, которые для него актуальны. Такую задачу может решить, например, страхование по подписке с возможностью конфигурации необходимых опций, индивидуальными тарифами, с активацией страховки на нужный срок, возможностью сообщить о страховом случае со своего смартфона и получить выплату онлайн. Вот в этом направлении мы планируем развивать наши рисковые продукты. Конечно, мы не пройдем этот путь полностью за следующий год, но мы существенно по нему продвигаемся.

— **Такое направление предполагает полный переход в онлайн?**

— Да, конечно.

— **Будете дальше развивать собственные мобильные приложения, запускать новые?**

— Приоритет в развитии массовых продуктов — выход в «Сбербанк Онлайн». Эта система имеет огромный трафик: миллионы людей совершают в ней свои ежедневные операции. Конечно, у нас неплохой трафик через сайты дочерних компаний — «Сбербанк страхование», «Сбербанк страхование жизни», «Сбербанк Управление активами», НПФ Сбербанка. Вопрос об отдельном приложении для страхования открыт, решение по нему пока не приняли.

— **Какие продукты будут выведены в «Сбербанк Онлайн»?**

— В «Сбербанк Онлайн» уже доступно оформление и пролонгация наших рисковых страховых продуктов: по страхованию квартир, домов, банковских карт, путешествников, ипотечному страхованию, страхованию от несчастных случаев. До конца года на главной странице «Сбербанк Онлайн» появится отдельный полноценный раздел «Страхование», в котором клиенты смогут увидеть все свои договоры страхования, оформленные в наших дочерних страховых компаниях. На очереди — вывод продуктов управляющей компании. Рассчитываем, что мы добавим возможность покупки паевых инвестиционных фондов уже в ближайшие месяцы. К сожалению, сохраняются законодательные ограничения на онлайн-продажу продуктов по страхованию жизни, очень надеемся, что в будущем они будут сняты. Вообще, мы ставим перед собой задачу вывести в онлайн всю линейку продуктов, которые законодательство позволяет продавать в удаленных каналах. Конечно, будем оцифровывать и все сервисы постпродажного обслуживания.

— **Какие страховые сервисы будут оцифрованы?**

— Как минимум, мы переведем в «цифру» урегулирование убытков, пролонгацию и расторжение договоров. Хотим также добавить возможность подключать к продуктам дополнительные услуги, например медицинские или бытовые сервисы, услуги компаний экосистемы Сбербанка.

— **Будете в «Сбербанк Онлайн» внедрять рободайвера, системы искусственного интеллекта?**

— Да, мы планируем такую технологию. Скорее всего, в следующем году.

— **Какая часть продаж блока будет приходиться на диджитал-канал?**

— В следующем году около 20%.

— **С кем соревнуетесь в вопросе диджитализации?**

— С собой, с другими продуктами Сбербанка. Сбербанк сегодня — это полностью цифровая среда. Традиционные банковские продукты, например вклады, кредиты, далеко продвинулись в цифровой трансформации в сравнении, например, со страховыми продуктами. Но мы тоже активно идем в «цифру». В вопросах диджитализации за ближайший год нам надо пройти тот путь, который вклады проходили в течение последних нескольких лет. В какой-то мере нам это будет делать легче: мы будем идти по уже проложенному в нашей Группе пути.

— **В текущем году произошли значительные изменения в страховании жизни. Многолетний локомотив сегмента ИСЖ уступил по темпам роста НСЖ. Почему это произошло? Как повлияло на страховую часть бизнеса блока?**

— 2019 год стал годом серьезных испытаний и трансформации страхования жизни. Объем рынка впервые за последние десять лет сократился, причем именно за счет снижения ИСЖ. Причин несколько. Во-первых, неблагоприятная ситуация на фондовых рынках в 2018 году. Большинство базовых активов, которые используются для формирования любых инвестиционных продуктов, не только ИСЖ, но также негативной динамику. Конечно, это отразилось на интересе к продукту. Полияли и действия регулятора. ЦБ пристально следил за сегментом на протяжении всего года, ввел требования по раскрытию информации при оформлении договора страхования жизни. По моему ощущению, рынок уже адаптировался к этим условиям. Новых факторов, ко-



торые могли бы повлечь дальнейшее сокращение объемов, я не вижу, но влияние вышеперечисленных еще продолжится. По нашим оценкам, по итогам года рынок страхования жизни зафиксирует примерно десятипроцентное снижение сборов, но в начале следующего года стабилизируется.

Вряд ли мы увидим в будущем такой же бурный рост рынка ИСЖ, как в предшествующие годы, этот вид не будет доминировать в структуре сборов по страхованию жизни. Скорее мы выйдем на какое-то справедливое значение. Этот продукт существует и пользуется спросом на всех развитых рынках. Так же будет и у нас. Для «Сбербанк страхование жизни» и для блока «Управление благосостоянием» ИСЖ было и остается большой и значимой частью бизнеса. Мы серьезно работали над инвестиционным страхованием жизни в этом году. Мы полностью пересмотрели базовые активы, существенно сократили комиссию и предложили новую программу, по условиям которой клиент может заключить договор либо с фиксированной доходностью, либо с потенциально большей доходностью за счет повышенного коэффициента участия в программе.

На фоне сложной ситуации с ИСЖ нас очень порадовало накопительное страхование жизни. С начала года НСЖ демонстрирует в «Сбербанк страхование жизни» самый высокий рост и по количеству новых договоров, и по подписанной премии. Более того, впервые сборы по этому виду превысили поступления по кредитному страхованию жизни. Мы ощутили и растущий спрос на НСЖ со стороны клиентов. Люди стали больше интересоваться продуктами, которые позволяют не столько преумножить средства или получить существенный инвестдоход, а скорее сохранить и накопить деньги на разные цели. НСЖ отлично решает эту задачу, одновременно обеспечивая клиентов полноценной страховой защитой на весь срок действия договора. Показательно, что большая часть продаж НСЖ приходится у нас на программы не с единовременными, а с регулярными взносами. В этом случае человек более осознанно делает выбор продукта, впоследствии подтверждая его каждым очередным платежом. У нас серьезные планы по развитию НСЖ. Надеемся, со временем появится регуляторная возможность оформлять его в «Сбербанк Онлайн», что станет дополнительным стимулом для роста.

— **В последние годы ЦБ негативно отзывался об ИСЖ. На этом фоне неожиданным послаблением стало исключение ИСЖ из поправок к закону о категоризации инвесторов. Как данное решение может повлиять на рынок?**

— Насколько я понимаю, дискуссия по этому вопросу не окончена, вопрос о допуске клиентов к инвестиционным страховым продуктам Банк России планирует урегулировать отдельным проектом. Не уверена, что на ИСЖ однозначно необходимо распространить требования о категоризации инвесторов. В принципе формированием базовых активов ИСЖ, инвестированием занимается страховая компания, клиент только выбирает стратегию и срок инвестирования.

— **В поправке о категоризации попали биржевые фонды. Сбербанк первым запустил такой фонд и сегодня обладает крупнейшей линейкой таких фондов. Как этот шаг может повлиять на данный сегмент рынка паевых фондов? Будете отстаивать решение об исключении этой категории фондов из требований об анкетировании?**

— Есть, конечно, определенные противоречия в том, что на биржевые фонды планируется распространить требования о категоризации. Этот продукт не российский новинка, он появился за рубежом как ответ на беспокойство инвесторов вопрос, какую добавленную стоимость на длинном горизонте вносит активное управление. Оказалось, что индексные фонды не уступают, а зачастую обгоняют активно управляемые фонды. Поэтому в последние годы отмечается переток инвестиций из фондов с активным управлением в пассивные индексные инструменты. В БПИФах также нет активного управления, динамика стоимости пая следует за индексом, к которому он привязан, структура понятна и прозрачна. Именно с такими инструментами и надо возвращать внутреннею массу инвестора. Анкетирование для подтверждения квалификации инвестора — это дополнительные действия, которые усложняют клиентский путь, а значит, какую-то часть аудитория оно может отечь.

— **НПФ Сбербанка планирует привлекать новых клиентов по ОПС в следующем году? За счет какой технологии?**

— Мы предоставляем клиентам возможность перевести пенсионные накопления по ОПС в НПФ Сбербанка, в том числе путем срочного и досрочного перехода. Основная технология, с помощью которой фонд привлекает клиентов по ОПС, — Единый портал государственных услуг (ЕПГУ), мы считаем эту технологию максимально прозрачной для клиента на сегодняшний день. Но, к сожалению, эта технология еще не совершенна с точки зрения интеграции данных и возможности своевременного оповещения о потере инвестиционного дохода. НПФ Сбербанка планирует продолжать привлечение с помощью этой технологии и повышать ее качество через взаимодействие с ПФР и ЕПГУ.

— **Какие планы на следующий год?**

— Пенсионный рынок сегодня — уравнение с большим количеством переменных. Поэтому не хотелось бы называть конкретные цифры, даже индикативно.

— **Будете убирать ИПП с полки продаж Сбербанка?**

— Не планируем.

— **Будете развивать НПО? За счет чего? Планируете делать комбинированные продукты на основе НПО?**

— Совсем недавно обнародован законопроект о гарантированном пенсионном продукте. У блока «Управление благосостоянием» есть понимание, как мы будем работать в новой системе. Сейчас мы согласовываем это видение внутри Группы. Пока закон не принят, мы продолжим работать по программам негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) в том формате, в котором законодательство позволяет это делать сейчас, а именно развиваем индивидуальный пенсионный план и корпоративные пенсионные программы. В том числе в «Сбербанк Онлайн».

С нашей точки зрения, продукты НПО и сегодня можно сделать существенно более привлекательными для клиентов. В частности, можно расширить понятие негосударственной пенсии в рамках НПО, включив в пенсионные продукты НПФ дополнительные услуги, например, страховые или патронажные. Целесообразно также снять ограничение по выплатам исключительно после наступления пенсионных оснований и дать возможность получать выплаты по достижении предпенсионного возраста, тратить накопления досрочно на покупку недвижимости либо на лечение критических заболеваний. Для введения этих изменений необходимо лишь точно откорректировать законодательство.

— **Сбербанк строит экосистему и превращается в технологическую компанию. Как участвует в формировании экосистемы ваш блок?**

— Сегодня основной вклад блока в развитие экосистемы — это медицинское направление. Мы активно работаем с компанией DocDoc, дополняем страховые продукты медицинскими сервисами. Так, благодаря сотрудничеству «Сбербанк страхование жизни» и DocDoc уже более 5 млн клиентов Сбербанка, оформившим полисы страхования жизни, стали доступны сервисы телемедицины и второго медицинского мнения. Параллельно мы создаем отдельные медицинские корпоративные продукты и предлагаем их нашим клиентам во всех каналах продаж Сбербанка.

Помимо этого наши дочерние страховые компании «Сбербанк страхование жизни» и «Сбербанк страхование» активно взаимодействуют с сервисом «Домклик», который помогает купить или продать квартиру, решить вопрос аренды жилья. Задача наших страховых компаний — предложить клиентам этого сервиса страховую защиту всех операций непосредственно на платформе «Домклик».

Мы планируем наращивать свое участие в экосистеме. Задача блока — максимальная интеграция накопительных, инвестиционных и прежде всего рисковых страховых продуктов в различные услуги и сервисы компаний — участников экосистемы.

— **Сбербанк является федеральным центром компетенции по искусственному интеллекту и отвечает за его развитие. Ваш блок использует технологии искусственного интеллекта?**

— Используем, но пока очень ограниченно. В этом году мы запустили инновационный продукт по страхованию от несчастных случаев для малого и микробизнеса «Защита сотрудников». Помимо классического страхового покрытия он включает в себя услуги телемедицины, а также медицинский чат-бот для маршрутизации клиентов. Чат-бот интегрирован в личный кабинет каждого застрахованного. Он умеет определять 350 самых частых симптомов и перенаправляет клиентов к специалистам.

Кроме того, мы внедряем технологии искусственного интеллекта в различные медицинские сервисы, в том числе встроенные в наши страховые продукты. Сейчас эти проекты в стадии пилотирования, но уже в следующем году мы рассчитываем предложить их нашим клиентам. Такие решения позволяют динамически наблюдать за здоровьем человека, давать рекомендации по здоровому образу жизни, помогут придерживаться назначенного курса лечения.

Вообще, цифровизация однозначно предполагает широкое применение технологий искусственного интеллекта. В процессе дальнейшего перехода в диджитал линейка продуктов благосостояния будет эволюционировать в направлении максимальной персонализации. Мы будем использовать технологии искусственного интеллекта, чтобы делать наиболее релевантные предложения, безошибочно определять профиль клиента, выявлять триггерные события, в которых у людей возникает потребность в том или ином нашем продукте. Внедрение этих новаций займет время, но уже в следующем году часть из них мы предложим нашим клиентам.

Иттервью взял Виталий Гайдаев

Банки России\* (Продолжение на стр. 20)

Таблица подготовлена «Интерфакс-ЦЭА» специально для «Ъ».

Банк	Город	Активы	Темпы прироста активов (%)	Собственный капитал	№	Прирост капитала (%)	Нераспределенная прибыль	№	Средства физлиц	№	Изм. ИСЖ-нетто	Изм. Кредиты физлицам	№	Изм. ИСЖ	
1	Сбербанк России	Москва	28284031,7	4,9	4440421,1	1	4,2	665371,1	1	12852440	1,2	18647695	1,8	69960975,5	
2	ВТБ	Санкт-Петербург	14232515,9	4,2	1630306,7	2	2,9	134009,8	2	4161260	2	8,7	10049760	2,1	29302205,1
3	Газпромбанк	Москва	6165929,7	0,4	766281,9	3	9,8	48297,1	4	1090720	5	14,9	3967973	-1,2	5551930,2
4	Альфа-банк	Москва	3349378,5	4,7	443582,5	5	-1,6	54694,9	3	1123297	3	5,3	2158490	12,6	601925,6
5	Россельхозбанк	Москва	3142342,1	-5,2	486246,4	4	0,5	9483,7	17	115663	7	1,1	2056214	1,4	447902,3
6	Московский кредитный банк	Москва	2216812,6	4,0	270859,1	7	-0,5	37976,7	8	22,2	1736939	0,9	118874,1	19	9,4
7	«ФК Открытие»	Москва	2131778,0	54,0	320983,0	6	38,8	32478,2	6	888023	6	98,0	897238	73,4	279804,2
8	Юникредит-банк	Москва	1358145,9	0,5	216907,4	8	-0,2	7525,8	22	260584	13	7,4	770548	-7,7	179193,1
9	Росбанк	Москва	1194944,1	10,6	154499,1	10	14,6	10929,3	14	307921	11	12,5	613084	47,3	334767,7
10	Райффайзенбанк	Москва	1169181,1	5,0	78834,9	9	14,3	30363,5	7	451524	7	-0,9	773912	17,1	301944,2
11	Совкомбанк	Кострома	1070392,6	11,5	113126,1	12	8,1	22961,1	8	413021	9	5,5	440766	18,6	263524,9
12	«Россия»	Санкт-Петербург	969894,0	-9,8	86947,6	14	9,3	7884,2	21	11701	26	1,0	456104	6,6	24292,3
13	ВБРР	Москва	666948,2	-0,6	135518,4	11	2,9	7109,8	23	85280	31	5,0	357804	8,7	53768,8
14	«Санкт-Петербург»	Санкт-Петербург	650907,3	-0,1	79230,2	16	5,9	3564,3	37	231636	34	-0,4	359296	9,7	95803,8
15	Ситибанк	Москва	538753,4	-2,0	67712,6	19	20,7	16677,1	10	133480	23	-1,1	161768	3,0	50110,6
16	«Ак Барс»	Казань	535694,5	8,1	77016,3	17	-2,5	4697,7	31	112539	25	0,0	191893	0,7	691612
17	«Траст»	Москва	526444,4	-25,5	-131013,3	40	—	9719,5	15	1162	220	-90,3	373865	33,0	24975,1
18	«Уралсиб»	Москва	52111,7	-0,9	56769,6	22	10,5	11360,3	13	153885	20	-4,8	231335	0,5	146164,5
19	Тинькофф-банк	Москва	495071,9	30,9	91784,8	13	23,4	22210,6	9	294056	12	25,4	322284	52,8	352295,2
20	СМП	Москва	480572,3	-1,4	48677,6	23	12,0	7951,9	20	185817	17	22,0	149764	-3,2	38406,6
21	Почта-банк	Москва	461985,7	26,6	72962,1	18	68,6	5874,8	24	361219	10	17,4	348648	26,7	398877,8
22	Новикомбанк	Москва	443055,3	8,7	46987,4	25	15,2	8007,3	19	25008	62	-1,9	308218	26,5	2743,5
23	БМ-банк	Москва	431438,2	2,1	62854,6	21	33,6	9245,0	18	0	374	—	25339	147,4	0,0
24	Моссиббанк	Москва	409714,9	2,6	-13740,7	409	—	12531,8	11	92546	29	-8,6	123981	0,5	6281,1
25	«Пересвет»	Москва	313405,1	5,1	85280,9	15	2,6	3590,5	36	1974	195	-46,9	230508	8,8	3774,6
26	Мин-б	Москва	296380,5	-0,5	25392,9	43	-13,1	-126507,5	40	195494	15	-4,2	69204	-62,3	13097,2
27	Сургутнефтегазбанк	Сургут	290650,0	22,2	12249,8	69	8,4	3354,3	38	42999	46	14,3	44136	8,8	29130,8
28	«Русский стандарт»	Москва	285778,5	-13,9	41943,2	28	-10,7	2869,2	41	163199	19	-6,4	102729	-2,6	131425,0
29	ХФ-банк	Москва	26575,4	0,3	48362,4	24	-0,7	12526,6	12	190224	16	-1,3	210001	8,3	215018,1
30	«Возрождение»	Москва	258092,6	2,1	31761,1	34	-2,1	5594,7	27	149706	21	-4,4	166579	0,7	85723,1
31	«Зениг»	Москва	250935,7	2,2	34187,1	31	-5,6	3664,4	34	77605	33	-6,3	131361	1,2	32063,5