



ИВАН ВОДОПЬЯНОВ

необходимости пойду со сложной ситуацией, лично знаком с сотрудниками в конце концов. Мы в обозримой перспективе не планируем полностью переход в онлайн, у нас будет комбинированная модель онлайн и офлайн.

**— Переход в онлайн, дистанционное открытие счетов — все это делает клиентов очень мобильными, облегчает процесс смены банка. Как это скажется на банковском бизнесе?**

— Клиенту будет еще легче поменять банк. В буквальном смысле — не вставая с дивана. Кризис и связанный с ним массовый переход клиентов в онлайн подстегнут конкуренцию на розничном рынке. Но для клиента конкуренция — это всегда хорошо, это большой выбор. А для банков это будет означать, что им придется больше концентрироваться не на продажах, а на повышении качества сервисов и продуктов — именно за счет этого будет достигаться лояльность клиентов. Ведь обычно люди задумываются о смене банка, когда он подводит в сложной ситуации, проигрывает по качеству услуг, не понимает клиента. Такой банк может удержать клиента только ценовыми условиями — более высокой ставкой по вкладам или стоимостью обслуживания чуть ниже, чем по рынку. Но когда клиент доволен уровнем обслуживания, может парой кликов в мобильном банке решить свой вопрос, то цена для него отходит на второй план — в разумных пределах, разумеется.

**— А если в целом говорить о поведенческой модели частных клиентов, чем она отличается от предыдущих кризисов — 2008–2009 и 2014–2015 годов?**

— В 2008 году у кризиса были чисто экономические причины, в 2014-м, скорее, геополитические, хотя в обоих случаях, как и сейчас, происходило и ослабление рубля, и сокращение покупательной способности, и серьезное снижение цен на нефть. Сейчас триггером послужила коронавирусная инфекция, пандемия фактически остановила целый ряд отраслей. И как долго продлится эта ситуация, неизвестно.

При этом поведение людей в ситуации неопределенности типично для всех трех кризисов, по крайней мере пока. Они переключаются на сберегательную модель: меньше тратят, меньше берут кредиты, начинают делать сбережения на черный день. В 2008 и 2014 годах кредитование стагнировало, можно ожидать подобных эффектов и сейчас.

**— В марте вроде бы, напротив, был зафиксирован рекордный объем выдачи кредитов...**

— Да, был такой эффект. Мы также выдали на 30% больше ипотечных кредитов, чем в феврале. Тому был ряд причин: ставки по кредитам никогда ранее не были такими низкими, был хороший момент для рефинансирования кредитов. Но сработали и другие механизмы: в марте резко упали цены на нефть, ослаб курс рубля, люди увидели первые признаки нестабильности, поэтому кредитовались из-за опасений того, что будут расти ставки и ужесточатся условия выдачи.

Сейчас поведение и отношение к ситуации изменились. По итогам апреля, уверен, мы увидим совсем другую статистику: пока все идет к тому, что объемы выдачи по отношению к марту упадут в разы. Это связано с двумя причинами — желанием людей отложить крупные покупки в условиях неопределенности и ужесточением требований банков к заемщикам.

**— О каких именно ужесточениях идет речь?**

— Крупные розничные банки сейчас в целом меняют свои скоринговые модели, модели оценки рисков, приводят их в соответствие с текущими реалиями. Очевидно, что банки ужесточают требования в части подтверждения доходов, более жестко относятся к кредитной истории. По ипотечным кредитам произошло увеличение минимального первоначального взноса. Кроме того, на рынке уже наметился тренд на повышение ставок по ипотечным кредитам, это тоже будет являться ограничивающим фактором.

**— На какой доле заемщиков скажутся эти ужесточения? Скажем, по вашему банку вы проводили оценки?**

— ПСБ, хотя и является крупным розничным банком, не может здесь служить характерным примером в силу своей специфики. У нас значительная часть портфеля по розничному кредитованию так или иначе приходится на сферу ОПК, госпредприятия, госслужащих, сотрудников силовых ведомств. Это клиентский сегмент с устойчивым стабильным финансовым положением.

**— А что с депозитами? В предыдущие два кризиса, например, наблюдался серьезный отток вкладов, их переток в банки с госучастием...**

— У меня нет ощущения, что сейчас вкладчики банков как-то особенно реагируют. Это не значит, что никто из них не нервничает: кризис и состояние неопределенности в любом случае сказываются на поведении людей. Но уровень доверия людей к банкам совсем другой, да и внутри банковского сообщества отношения совсем изменились, лимиты на коллег, как

в 2008 году, не закрываются. Регулятор и конкуренция сильно почистили рынок от недобросовестных игроков: в 2008-м банков было более 1 тыс., сейчас — около 400. Прошедшие кризисы многому нас научили, появился ряд жестких стандартов. Например, у банка всегда должны быть деньги в кассе и в банкоматах. Всегда и во всех. Как только вдруг какой-то банкомат где-то не выдал клиенту деньги с карточки, то Telegram и WhatsApp тут же об этом расскажут. Думаю, многие помнят, какие проблемы возникали у очень крупных банков просто из-за того, что кто-то из клиентов не смог снять деньги с карты. Побега вкладчиков допустить нельзя, предыдущий опыт показывает, что держатели депозитов внимательно следят за тем, кредитует ли банк в кризис. Если нет, это для многих плохой сигнал, повод забрать свои деньги. ПСБ, кстати, после объявления карантина кредитование ни на день не останавливал.

**— Чего ждать в будущем? Банк как-то корректирует свои планы развития в розничном сегменте?**

— Стратегически — пока нет. У ПСБ принята стратегия развития до 2023 года, и мы ей следуем. Более того, сейчас мы видим, что значительная часть стратегических инициатив в части розницы обрела особую актуальность. Например, построение цифрового банка — банка с преобладанием цифровых каналов обслуживания и онлайн-взаимодействием с клиентом. Еще одно большое направление — реализация принципа «знай своего клиента». Понимание потребностей клиентов, сбор, обработка, анализ больших данных, использование аналитических инструментов предсказания поведения, применение инструментов машинного обучения и искусственного интеллекта. Очевидно, что сейчас требуется и качественно новый уровень банковского сервиса, создание так называемого человеколюбивого банка, это для нас является отдельным большим направлением в рознице.

Конечно, коронакризис окажет влияние на всю экономику, на банки, на клиентов. Мы уже сейчас начали работать с прицелом на задачи, которые придется решать после окончания пандемии. Мы понимаем, что на выходе из этого кризиса клиенты уже будут с другим типом потребления, другими требованиями. В этом плане ПСБ очень быстро перестраивается, мы становимся цифровым банком даже быстрее, чем планировали. Выживут те банки, кто сможет быстро меняться и мыслить стратегически ●