

экономика региона

Цифра в банковской сети

Цифровизация банковской сферы оказывает влияние на все параметры и направления работы кредитных учреждений — от скорости проведения операций до изменения политики территориального развития. Дистанционный доступ к продуктам и услугам расширяет конкурентные возможности банков, одновременно предоставляя их клиентам возможность лучшего выбора вне зависимости от географии присутствия финансового института. Эксперты банковского рынка высказывают схожие взгляды на перспективы цифровизации, однако несколько расходятся во мнениях ее влияния на будущее сетевой инфраструктуры.

— технологии —

Экономический эффект цифровизации

В проекте «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на период 2019–2021 годов», разработанном Банком России, говорится, что цифровизация — это давно назревший процесс качественного изменения принципов работы финансового рынка, основанный на хранении и учете информации, которая легко преобразуется, накапливается и обрабатывается с помощью все более мощных средств вычислительной техники. По мнению регулятора, будущее российского финансового рынка зависит в том числе от ответов на вопросы, которые ставят финансовые технологии, поскольку цифровизация, повышая доступность, удобство пользования финансовой услугой и снижая ее цену, создает новые и усиливает прежние вызовы.

При этом старший управляющий директор — главный аналитик ПАО «Сбербанк» Михаил Матовников наблюдает не равномерность, а этапность эволюции финансово-технологических процессов. «Мы уже прошли этап, который условно можно назвать цифровизацией, и приступили к следующему — мобилизации», — уверен аналитик. По его мнению, если еще пять лет назад цифровизация услуг означала доступ к ним с компьютера, то сегодня порядка 80–90% пользователей — и бизнеса, и физических лиц — заходят в банковские приложения со своих устройств, не пользуясь веб-версией. «Мы находимся на этапе мобилизации всех ключевых сервисов», — делает вывод Михаил Матовников.

Несколько с другой стороны оценивает происходящие процессы управляющий по стратегическому маркетингу Промсвязьбанка Андрей Бархота. Призванная ключевую функ-

цию Банка России в обеспечении равного доступа для банков к сервисно-клиентским каналам, топ-менеджер банка считает, что, по сути, речь идет о стимулировании неценовой конкуренции на банковском рынке, где спрос на финансовые услуги будет формироваться под влиянием непрерывной работы над улучшением сервисов и технологических инноваций. С ним солидарен и управляющий операционным офисом Абсолют Банка в Новосибирске Евгений Шейн. «Цифровизация приведет к изменению конъюнктуры рынка: клиенты смогут обслуживаться не только в тех банках, которые работают в их городе или регионе, а в любом, где есть нужная услуга. Это повысит уровень доступности банковских продуктов и качество банковского сервиса», — убежден руководитель офиса банка.

Директор департамента Digital банка «Открытие» Александр Пятигорский рассматривает экономический аспект современных технологий. По его мнению, цифровизация для банков — это одновременно возможность оптимизации операционных затрат на обслуживание клиентов, возможность более массового использования услуг банка и новое поле дифференциации перед клиентом. А директор регионального центра «Сибирский» Райффайзенбанка Анна Тихонова видит суть любых изменений в конечной цели бизнеса — удовлетворении запроса клиентов. Для решения этой задачи, по ее словам, нужны новые инструменты, и это требование времени. «Сегодня финансовые показатели — рентабельность капитала, прибыльность банка — уже напрямую зависят от активности в цифровой плоскости», — говорит госпожа Тихонова.

Цифровизация в цифрах

Евгений Шейн считает, что интернет- и мобильными приложениями активно пользуются до 94% россиян,



Еще пять лет назад цифровизация услуг означала доступ к ним с компьютера, сегодня порядка 80–90% пользователей — и бизнеса, и физических лиц — заходят в банковские приложения со своих устройств

а готовы управлять своими финансами онлайн 70% граждан страны. «В России доля клиентов, использующих дистанционное банковское обслуживание, составляет порядка 55–70%. Для развитых финансовых рынков соответствующее значение составляет 60–90%, в развивающихся заметно ниже — 20–40%», — делится информацией Андрей Бархота.

А Михаил Матовников иллюстрирует уровень цифровизации на примере своего банка. «В Сбербанке проникновение цифровых услуг среди клиентов — физических лиц составляет около 50%, среди юридических лиц показатель близок к 100%», — говорит аналитик. Он раскрывает технологию оценки уровня проникновения цифровых услуг, выделяя такие показатели, как DAU (daily average users, количество уникальных посетителей, которые зашли в приложение хотя бы раз в сутки) и MAU (monthly average users, количество уникальных посетителей, которые зашли раз в месяц). По мнению управляющего директора — главного аналитика ПАО «Сбербанк», соотношение DAU/MAU — важный коэффициент, позволяю-

щий понять, сколько людей пользуются сервисами ежедневно.

«Онлайн-банком у нас пользуются более 65% розничных клиентов, а более 80% наших клиентов предпочитают мобильный банк, и эта цифра год к году растет — так, в конце 2016 года мобильным банком пользовались только 50%», — приводит данные в динамике Анна Тихонова. Директор регионального центра «Сибирский» отмечает прямую зависимость частоты использования дистанционных сервисов от уровня дохода клиента. «Например, в сегменте low mass (население с низким доходом) показатель проникновения (penetration) — порядка 40%, в то же время проникновение в высокодоходном сегменте составляет более 80%», — подтверждает Анна Тихонова свои слова статистической информацией.

Говоря о дальнейших перспективах цифровизации банковского сектора, Александр Пятигорский уверен: потенциал ее роста равен всему обслуживаемому в банках населению, и это касается и физических, и юридических лиц. «Нет никого, кто бы отказался от удобства, комфорта и экономии», — убежден директор департамента Digital банка «Открытие».

Цифровизация и сеть: pro et contra

По информации Сибирского главного управления Банка России, на территории Сибирского федерального

округа в 2018 году заметно уменьшилось количество банковских офисов — сеть кредитных учреждений сократилась на 391 точку присутствия. Однако регулятор уверен, что в целом доступность финансовых услуг повышается за счет появления новых способов их предоставления, расширяется и продуктовая линейка для потребителя. «Распространение современных финансовых технологий содействует развитию конкуренции на финансовом рынке, повышает доступность, качество и ассортимент финансовых услуг, снижает издержки финансовых компаний», — говорится в проекте «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на период 2019–2021 годов».

«Сетевая инфраструктура российских банков продолжает сокращаться», — соглашается Андрей Бархота. По его мнению, развитие банковской цифровой среды является естественным аргументом в пользу оптимизации традиционных региональных сетей, в то же время темпы сокращения сети отделений значительно снизились. Управляющий по стратегическому маркетингу Промсвязьбанка дифференцирует роли инфраструктуры и современных технологий в бизнесе кредитных учреждений, отмечая, что банковские региональные сети по-прежнему остаются ключевым каналом продаж финансовых продук-

тов, в то время как дистанционные каналы призваны обеспечивать обслуживание клиентов.

А Евгений Шейн иллюстрирует прогресс дистанционных банковских технологий на примере сделок ипотечного кредитования. «Сейчас на рынке реализуются проекты, которые позволят перевести процесс оформления ипотеки полностью в онлайн: удаленная биометрическая идентификация и электронные закладные. Ипотечные сделки вообще без посещения офиса банка, полностью онлайн могут стать реальностью уже в ближайшее время», — полагает управляющий операционным офисом Абсолют Банка. «Используя цифровую платформу банка по выдаче жилищных займов, риэлтор или застройщик заводит заявку на кредит прямо у себя в офисе, поскольку клиент принимает решение о покупке квартиры не в банке, а там, где смотрит варианты жилья», — приводит Евгений Шейн еще один пример переноса традиционных банковских операций за стены кредитных учреждений.

В то же время Александр Пятигорский указывает на то, что в различных банках политика относительно развития сети физического присутствия может быть совершенно разной. «На сегодня есть банки, которые продолжают системно развивать сеть как конкурентное преимущество — для значительной доли клиентов широкая сеть отделений и правда все еще является значимым аргументом при выборе банка», — говорит директор банковского департамента. Он считает, что эта доля будет уменьшаться по мере проникновения полноценных цифровых услуг достойного качества, однако пока видит: когда одни банки сокращают количество отделений, другие не могут себе этого позволить ввиду несовершенных информационных систем, которые не позволяют перенести операции в онлайн.

С другой стороны, Анна Тихонова уверена, что банковские офисы нужны и будут успешно существовать, но их функции будут трансформироваться, меняться и развиваться. «Успешна такая модель, когда построено максимально эффективное сотрудничество между сетью и электронным каналом», — рассуждает руководитель регионального центра «Сибирский» Райффайзенбанка. Она признает: на данный момент классическая сеть по-прежнему лидирует в объемах продаж, но замечает, что цифровая среда начинает уверенно конкурировать с этим каналом. При этом Анна Тихонова говорит об отсутствии планов по сокращению сети, анонсировав открытие нового офиса.

Игорь Степанов

«Мы существуем для того, чтобы предоставлять финансовую помощь в моменте»

Директор по развитию ООО МКК «Ваш инвестор» Антон Аксенов делится опытом работы на рынке залоговых займов

По итогам 2018 года новосибирская МКК «Ваш инвестор» вышла в лидеры российского микрофинансового рынка. Согласно исследованию Национального рейтингового агентства, в четвертом квартале 2018 года в сравнении с третьим кварталом «Ваш инвестор» по динамике портфеля займов (прирост портфеля) вырос на 32%, до 444 млн руб., и занял 7-е место по России. По динамике оборота по выдаче займов (сумма выданных займов) рост составил 82% — это 5-е место. Кроме того, у МКК 13-е место в топе компаний сегмента Installments (займы с постепенным погашением в течение определенного периода времени). О принципах работы, которые позволяют строить цивилизованный бизнес и добиваться успеха на рынке, а также о ближайших планах рассказывает директор по развитию МКК «Ваш инвестор» Антон АКСЕНОВ.

— «Ваш инвестор» вышел на рынок в 2013 году, и сегодня вы уже представлены в 12 городах, вошли в топ-15 среди более чем 2000 российских микрофинансовых организаций.

— Да, все эти годы развивались мы активно. Где-то росли на уровне рынка, где-то — опережая его.

— А как, кстати, сегодня чувствует себя рынок займов? Аналитики констатируют, с одной стороны, бурный рост, с другой — отмечают уход крупных игроков. В первую



очередь изменения объясняются ужесточением регулирования рынка со стороны государства?

— Регулирование, несомненно, оздоровило микрофинансовую сферу. Действительно, с рынка ушло большое число организаций. Но в основном это были слабые или недобросовестные игроки: те, кто не был готов к новым правилам и взаимодействию с регулятором, показывал мизерные обороты и недостоверную отчетность. Сейчас остались только компании, способные держать штат, в том числе и для регулярного взаимодействия с ЦБ, которое строится на еженедельной отчетности по запросам. В лучшую сторону меняются и подходы МФО к ведению бизнеса. Во многом благодаря саморегулируемым организациям и внедренным стандартам.

— Микрофинансовые организации отличаются по сегментам: есть те, кто строит бизнес на PDL-займах

(так называемые микрозаймы «до зарплаты»), и те, кто ведет свою деятельность в сфере Installment. «Ваш инвестор» пользуется таким инструментом, как Installment Loan. Чем обусловлен выбор такой стратегии? Как вам удалось в своем сегменте добиться таких значительных результатов за небольшой срок?

— Мы никогда не занимались займами «до зарплаты». Основа нашего бизнеса — залоговое кредитование. То, что все займы обеспечены залогом, позволяет нам давать клиентам более привлекательные ставки по сравнению с компаниями сегмента PDL.

Когда мы начинали, рынок был нацелен на быстрый заработок. Но такие схемы долго не работают, а мы были ориентированы на долгосрочный бизнес. Поэтому сразу на первом этапе мы начали выстраивать свои бизнес-процессы, основываясь на принципах прозрачности и добросовестности. Мы понимали, что гораздо важнее соотношение клиента, даже если он вышел на просрочку. Лучше найти совместные пути решения проблемы, обсудить индивидуальную схему возврата долга, чем использовать жесткие методы работы с просроченной задолженностью. Стратегия себя оправдала. Сейчас более 50% бизнеса компании — это повторная выдача займов. То есть каждый второй клиент — это человек, который уже работал с нами и остался доволен нашим сотрудничеством.

— Статистика также показывает, что растет спрос на займы МФО со стороны малого и среднего бизнеса.

— Это объяснимо. Малые региональные банки уходят с рынка, а

крупные зачастую предпочитают работать с компаниями, уже имеющими устойчивое положение, что снижает доступность финансирования для малого бизнеса. Кроме того, многие предприниматели в банк просто не обращаются. Нужно собрать огромное количество документов, справок и ждать решение банка. Причем не факт, что оно будет положительным. На все это нужен запас времени, которого у малого и микробизнеса зачастую просто нет. У нас же требуется минимум документов и решение по выдаче займа может быть принято всего в течение часа. Еще нужно понимать, что в банках и госфондах микрофинансирования кредитные средства предоставляются только под определенные цели, скажем, под покупку оборудования. А если контрагент задержал платеж и вам нужны деньги, чтобы выдать зарплату и не потерять хороших специалистов?

— Получается, что многим предпринимателям в таких ситуациях просто некуда больше идти?

— Для этого мы и существуем — чтобы предоставлять финансовую помощь именно в тот момент, когда она требуется. В банке вам могут отказать даже из-за небольшой задолженности по штрафам ГИБДД. Мы, безусловно, тоже проверяем наличие задолженности, но не придаем этому большого значения. Крупные кредитное учреждение — это чаще всего машина, где каждый сотрудник выполняет четко очерченную ему функцию. Наши менеджеры нацелены на личное взаимодействие с каждым заемщиком. Безусловно, нам важно, ка-

кой у клиента бизнес, чем мы можем ему помочь и способен ли он вернуть долг. Наибольшую долю в нашем кредитном портфеле занимают компании из сегмента розничной торговли, где оборачиваемость капитала высокая. Представители строительных и транспортных компаний к нам также часто приходят. Вот, предположим, сломалась у транспортной компании машина, минимальный ремонт которой стоит 200–300 тыс. руб. При этом один рейс в Москву — это, допустим, 150 тыс. Естественно, никто не хочет терять выгодный заказ, в таких случаях проще взять заем, быстро отремонтировать машину, выполнить несколько рейсов и через месяц закрыть заем.

По опыту могу сказать, что если клиент из малого бизнеса приходит за займом, то деньги ему нужны, чтобы либо больше заработать, либо сэкономить, заключив какую-то выгодную сделку. И у него все просчитано, он понимает, как вернуть заем.

— В крупном банке сотрудник, принимающий решение о выдаче кредита, может действовать только в рамках выданных полномочий. У вас индивидуальный подход, и это требует от менеджера совершенно других компетенций. Условно знание психологии, возможно, принцип работы того бизнеса, которым клиент занимается и т. д.

— Так и есть. Поэтому в первую очередь мы подбираем сотрудников, которые могут с людьми хорошо коммуницировать. При этом наш сотрудник должен разделять принципы и ценности нашей компании. А это прежде всего честность. Мы открытая

прозрачная компания, все процессы у нас построены так, чтобы заемщик владел полной информацией об условиях займа.

В свою команду и корпоративное обучение мы вкладываем серьезные ресурсы, понимая, какое значение имеет развитие и рост сотрудников. У нас есть собственный тренер, привлекаем и внешних коучей, регулярно проводим для сотрудников актуальные тренинги и семинары. Кстати, по отзывам клиентов, первое, что они отмечают — высокий уровень сервиса и профессионализм менеджеров, их доброжелательность, способность быстро оценить ситуацию и предложить несколько вариантов решения.

— Какие у вашей компании планы по развитию на текущий год?

— За последнюю пару лет мы достаточно сильно нарастили свою филиальную сеть, поэтому на этот год решили взять небольшую паузу и сосредоточиться на оттачивании качества внутренних процессов. Занялись их автоматизацией для повышения эффективности. Запустили мобильное приложение, через которое можно управлять своими займами: подавать заявку, просматривать условия займов и контролировать операции, совершать платежи, получать оперативные консультации и многое другое. Это удобно, и мы уже получили много положительных отзывов. Теперь работаем над тем, чтобы клиенты могли подавать документы в электронном виде. Тогда личное присутствие в офисе по-прежнему требуется для подписания договора. Это удобно и экономит время наших клиентов.