



БАНК-2024

Через 10 лет большинство банков будут работать онлайн. Их соперниками станут интернет-корпорации. Сложнее предсказать, что будет с банками в этом году. **Маргарита Ормоцадзе**

КАКИМИ БУДУТ БАНКИ В 2024 ГОДУ?

Этот вопрос мы адресовали банкирам на воскресном пресс-бранче, посвященном развитию банковской системы. Собеседниками FORBES стали (на фото слева направо): член правления банка Надра Сергей Козлов, и. о. председателя правления Брокбизнесбанка Петр Пекур, председатель правления банка ВТБ Украина Константин Вайсман, член правления УкрСиббанка (BNP Paribas) Алексей Александров, председатель правления Реал Банка Владимир Агафонов, председатель правления ОТП Банка Тамаш Хак-Ковач.

FORBES: Говоря о будущем, давайте определим, какой горизонт планирования является для вас привычным сегодня.

ПЕТР ПЕКУР: В связи с Евромайданом даже планирование на текущий год сегодня затруднено. Объективно 2014-й будет во всех аспектах сложным. В Украине крайне напряженная политическая ситуация, которая, возможно, не стабилизируется как минимум до президентских выборов.

ТАМАШ ХАК-КОВАЧ: Мы обычно планируем на год со стратегическим замахом на пять лет. Политическая и макроэкономическая ситуация динамично меняется, но нельзя сказать, что стратегическое планирование невозможно. Есть вещи неизменные. Например, люди продолжают брать кредиты. Я думаю, что есть риски ухудшения макроэкономической ситуации — она как минимум не улучшится.

КОНСТАНТИН ВАЙСМАН: Развивающиеся рынки всегда живут в условиях неопределенности. Я часто слышу, что системное планирование невозможно. Однако с позиции макроэкономического планирования ничто не меняется — ни в России, ни в Украине.

Классическая долгосрочная стратегия начинается с горизонта планирования в пять–семь лет. Кем ты хочешь быть, какие у тебя ориентиры, амбиции? Как ты будешь строить свой бизнес, сколь агрессивен? В группе у нас принято трехлетнее планирование, для Украины горизонт составляет четыре года.

АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВ: В BNP Paribas стратегия прописывается на пять лет, три года и год — это тактическая и стратегическая глубина планирования. Понятно, что каждое полугодие вносит свои коррективы. И на emerging markets, и на domestic market турбулентная среда, неопределенность. С точки зрения различных черт

и характеристик, которые будут довлеть ближайшие 10 лет, отмечу: развитие идет по спирали, и все новое — это в той или иной степени забытое старое. Например, на каком-то тренде возможно укрупнение банковской системы. 179 банков — достаточно много для Украины, неизбежная либерализация рынка финансовых услуг, прежде всего — вопрос движения капитала. То есть о таких общих системных трендах можно говорить. Гораздо сложнее дискутировать в нашей стране о том, что будет через три месяца, чем о том, как банк видит свою стратегию в 10-летней перспективе.

ХАК-КОВАЧ: Почему вы думаете, что количество банков на рынке вообще имеет значение?

АЛЕКСАНДРОВ: Я бы перевел вопрос количества в дефиниции доверия к банковской системе и готовности этого количества качественно отвечать требованиям общества.

ВАЙСМАН: Говорить надо не о количестве, а о концентрации. Есть фрагментированные системы, есть нефрагментированные. В девяти случаях из 10 менее развитые рынки характеризуются фрагментарными системами. В некоторых развитых странах тоже есть фрагментарная система, например, в Германии около 20 000 банков.

СЕРГЕЙ КОЗЛОВ: С моей точки зрения, стоит провести параллель с фондовым рынком, где поведение конкретной бумаги через пять минут, час или сутки предсказать сложно. А поведение бумаги в долгосрочном периоде предсказать проще. Это то, что делал Уоррен Баффетт. Он понимал, что та или иная компания правильно организована и в течение 5–10 лет получит оценку, в разы превышающую нынешнюю.

Планировать на 10 лет легко: более-менее понятен курс банковской системы. Произойдет масштабная миграция из офлайна в онлайн, больше сервисов клиенты будут

получать с помощью мобильных устройств.

ВАЙСМАН: Главное, что потребители банковских услуг молодеют и уже живут в мире новых технологий.

КОЗЛОВ: Там живут не только молодые. Этот тренд — банк онлайн — Бретт Кинг, автор книги «Банк 2.0», сделал флагом. Я в эту тенденцию верю.

Другое наблюдение — обязательная концентрация системы. Банков может быть и 170, но к мегабанкам Украина еще придет. Посмотрите на другие рынки. В России система уже стала концентрированной. Если взять Париж, там три-четыре банка. BNP Paribas, Societe Generale, Credit Agricole. То же самое в Нью-Йорке. Да, есть примеры, так называемые community banks в США, но это совершенно отдельные учреждения, которые состоят из 15 человек, а все остальное держат на аутсорсинге.

ХАК-КОВАЧ: Я согласен с тем, что в долгосрочной перспективе финансовый рынок придет в онлайн. Но чтобы зарабатывать деньги онлайн, нужно создать большую клиентскую базу. Почему, например, преуспели скандинавские банки в Европе или ПриватБанк в Украине? У них большое количество клиентов, которые сначала обслуживаются в традиционных отделениях, а потом начинают переходить в интернет. Доходы остаются на том же уровне, расходы, за счет сокращения отделений, снижаются. Для каждого игрока, который планирует развивать розницу в долгосрочной перспективе, единственная стратегия — собирать большую клиентскую базу и готовиться к миграции в онлайн.

КОЗЛОВ: У нас был спор с Бреттом Кингом, который уверяет: «Онлайн всех победит». Но чтобы клиентов конвертировать в онлайн, отделения нужны сейчас. Вопрос отделений — это вопрос способности банковских служащих системно

конвертировать клиентов из офлайна в онлайн. Обучать клиентов. На это в Украине уйдет лет пять–семь.

ВАЙСМАН: Говоря о новых технологиях, нужно учитывать и особенности законодательства. Например, ВТБ открыл бизнес в Западной Европе, стал привлекать депозиты. За год привлек несколько миллиардов евро через онлайн, не имея сети отделений! А как в Украине привлечь депозиты через интернет? На сегодня это законодательно невозможно.

Возникает вопрос к первоначальному тезису о том, что для привлечения людей в онлайн нужно увеличивать количество отделений. Молодое поколение и так уже живет в онлайн. Может быть, имеет смысл бороться за потребителя там?

ВЛАДИМИР АГАФОНОВ:

Это вопрос культуры потребления финансовой услуги как таковой. У нас эта культура только выстраивается. Как раз ее нужно потребителю прививать, и прививать в отделениях.

КОЗЛОВ: Борьба за клиента в онлайн возможна не во всех типах экономики. В западных моделях клиенты полностью ушли от кэша. Экономика же Украины и похожих стран характеризуется огромным оборотом наличных денег.

Но наличные с онлайн плохо уживаются. Это естественное препятствие и показатель доверия. Если люди станут больше доверять электронным каналам перевода денег и банковской системе, доля онлайн вырастет.

ВАЙСМАН: Есть потребительские паттерны. Из того, кто составляет основную массу клиентов, какого они возраста, можно делать выводы. Говоря о завоевании клиентов онлайн, нужно учитывать ментальность и консервативность общества. В пример ставился Запад. Однако, скажем, в Италии доля



«ПРОИЗОЙДЕТ МАСШТАБНАЯ МИГРАЦИЯ В ОНЛАЙН, БОЛЬШЕ СЕРВИСОВ КЛИЕНТЫ БУДУТ ПОЛУЧАТЬ С ПОМОЩЬЮ МОБИЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ.»

— СЕРГЕЙ КОЗЛОВ, БАНК НАДРА

онлайн-банкинга меньше, чем в англо-саксонских странах.

АЛЕКСАНДРОВ: В Украине сформировалось и развивается поколение людей 20–30-летнего возраста, которые оперируют деньгами в онлайн. Но после определенного объема сумм они все равно стремятся выйти в офлайн — «потрогать». В Украине, если сумма превышает \$20 000–50 000, человек испытывает потребность прийти в отделение, посмотреть в глаза банковского персонала.

Из каких основных неизменных факторов вы исходите в краткосрочном планировании?

АЛЕКСАНДРОВ: Сегодня один из вызовов для нашего планирования и системы — процентные ставки по кредитам и, как следствие, ставки по депозитам. С одной стороны, клиенты не готовы активно кредитоваться по высоким кредитным ставкам, с другой — банковские учреждения не готовы платить высокую

цену за привлекаемые депозиты. Здесь возникает проблема доверия к банковской системе и цены риска, понимаемого клиентами (для клиента она выражена ставкой по депозиту). Рынок очень разрожден, и сейчас можно найти ставки по депозитам в лаге от 2 до 10% в валюте.

ХАК-КОВАЧ: Украина по стоимости ресурса входит в тройку лидеров в мире.

ВАЙСМАН: Основной внешний тренд, на который сегодня смотрят банки в Украине, — высокие процентные ставки. Они сводят практически на нет сразу несколько сегментов: корпоративное кредитование, ипотеку, автокредиты и крупный сегмент. Причем инфляция в стране маленькая. А дешевое валютное кредитование, то есть длинный ресурс, ограничено. Когда говоришь иностранцам, что у нас платят 10% за депозиты в валюте, люди удивляются. Мир живет в эпоху беспрецедентно низких процентных ставок. Украина же находится вне этого тренда.

Есть много вещей в нашей стране, о которых мы вообще давно не говорим. Например, фондовый рынок, возможность инвестиций в паевые фонды. Этого бизнеса нет как класса! Или private banking — что сегодня он может предложить украинскому клиенту? Инвестиционные продукты, инвестирование за рубежом? Этого нет! Но мы же с вами находимся в 2014 году. А у нас — по-прежнему basic banking.

Какие сценарии развития этого basic banking вы видите? О каких подходах или продуктах со стороны банков может идти речь?

ВАЙСМАН: Рынку нужна либерализация. Под ней я понимаю законодательное упрощение идентификации клиента с помощью телекоммуникационных каналов связи, упрощение инвестирования за

рубеж. Чтобы у банков была возможность открыть клиенту счет в онлайн, и чтобы у клиента была возможность свободно распоряжаться средствами со счета для инвестиций в международные финансовые инструменты.

ХАК-КОВАЧ: В краткосрочной перспективе банкам можно зарабатывать на кредитовании. В ритейле — на потребительских займах, в корпоративном сегменте работает капитальное финансирование, если банки имеют доступ к ресурсам материнского банка. Например, в нашем банке мы занимаемся и первым, и вторым направлением, а инвестиционные кредиты вкладываем в нашу дочернюю лизинговую компанию. Очень хорошим вариантом стало кредитование в лизинг — это все-таки более безопасно. Путь в онлайн будет долгим. Этот переход зависит только от клиентской базы. Если она качественная, ты выиграешь.

АГАФОНОВ: Нужно быть готовым к тому, что клиент не будет лоялен к банку. Это одно из базовых условий на современном украинском рынке.

КОЗЛОВ: Примером формирования лояльности может стать опыт США. Из чего растет лояльность клиентов в Штатах? Есть primary account, к которому подсоединены страховка жены, страховка дома, депозиты, счета в инвестиционных фондах и т. д. Это могут быть сотни продуктов! И все это крутится без особенного участия клиента. Чтобы перенести все эти продукты из банка А в банк Б, нужно потратить кучу времени. Поэтому клиент не уходит из банка, где у него primary account.

Другой пример — сервисы по наследованию активов. В банках Франции, допустим, есть менеджеры, которые специализируются на сервисах по переводу депозитов от семьи детям. Estate planning. В Украине банки не берут на себя такую функцию.

ХАК-КОВАЧ: В развитых странах клиенты не меняют

основной счет — а значит, не меняют основной обслуживающий банк. Например, в Германии есть стандартизованная техническая инфраструктура, когда деньги вначале переводят на текущий счет, а потом ты начинаешь покупать другие продукты в банках. Это позволяет благодаря конкуренции быстро привлекать большие деньги в онлайн. Если клиент видит хорошее предложение — он на него реагирует, но это инвестиция, а не изменение основного банка.

АЛЕКСАНДРОВ: Я антагонист к прозвучавшим тезисам, потому что представляю private banking. Волей-неволей мы вынуждены клиента удовлетворенного переводить в статус клиента лояльного. Это непростое и дорогое, требует недешевой квалифицированной команды, существенных усилий банка — особенно при более низких ставках по сравнению с конкурентами. Но нюансы, о которых говорилось как о фантастике, реально существуют. Например, по защите капитала. Они есть

«ВО ФРАНЦИИ ВТБ ЗА ГОД ПРИВЛЕК НЕСКОЛЬКО МИЛЛИАРДОВ ЧЕРЕЗ ОНЛАЙН»

— КОНСТАНТИН ВАЙСМАН, ВТБ УКРАИНА



в Украине. Допустим, брачный контракт. Или завещание. Страхование жизни. Просто в Украине клиентов не принято об этом спрашивать.

Банки, которые сейчас находятся в категорически некомфортном состоянии — с западным, частично российским капиталом, должны запускать новые продукты и решения для этого basic banking с опорой прежде всего на качество услуг.

Вспомните Роджера Певерелли, «Финансовые услуги: перезагрузка». Книга говорит, что в Европе качество, которое делает клиента лояльным, в итоге формирует 40% в показателях доходности банка. К этому украинские банки должны прийти.

Какое наиболее успешное менеджерское решение по банковской системе в 2013 году вы можете отметить?

ВАЙСМАН: Консолидация банков, которую проводит Николай Лагун. Он полностью сфокусирован на банковском бизнесе, четко его понимает. Он — предприниматель. Это заслуживает уважения.

ХАК-КОВАЧ: Растут или не растут банки по активам — безразлично в некоей мере. Дать клиенту кредит в \$100 млн может, по сути, каждый из присутствующих. И сразу же вырасти по активам. Но сейчас вопрос будущего — это вопрос количества клиентов, которое позволяет строить качественную базу. В моем понимании как раз это делает Николай Иванович Лагун — собирает большое количество клиентов. Если он превратит базу в качество — будет блестяще.

АГАФОНОВ: Я согласен с мнением о том, что решения Лагуна интересны. Но также интересно, как события будут развиваться — благодаря чему эта база перерастет в качество.

АЛЕКСАНДРОВ: Изменения в составе менеджеров рынка.

РЕЙТИНГ БАНКОВ

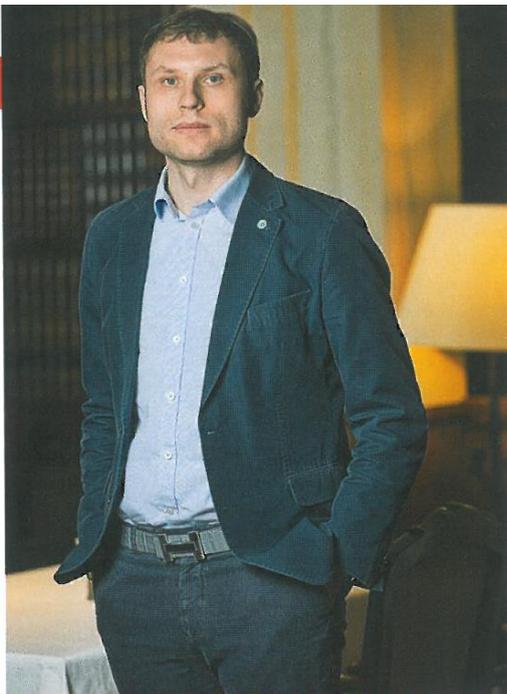
В 2013 году я отметил бы решение Бориса Тимонькина о переходе в ВЕТЭК. Смелый и радикальный шаг. Назначение Константина Вайсмана на позицию председателя правления ВТБ. Изменения в составе лидеров всегда привносят что-то новое: идеи, проекты, динамику. **ПЕКУР:** В силу многих обстоятельств, каких-то ярких событий в прошлом году не было, но считаю, что важным достижением стала курсовая стабильность и общая стабильность банковской системы, которая сохранялась большую часть 2013-го.

Какими вы видите сценарии развития банковской системы Украины в ближайшие два года?

ХАК-КОВАЧ: Мы увидим вторую волну концентрации активов. Крупные банки, например Укрсоцбанк, уже выставлены на продажу. При этом на рынке останется возможность зарабатывать на потребительском кредитовании и в корпоративном бизнесе, при условии что у банка выстроены надежные отношения с клиентом.

ВАЙСМАН: Сохранится тенденция к консолидации, несколько игроков выйдут с рынка. Через два года мы увидим другую картину мира. Будут присутствовать российские банки, украинские, но западных банков в full-fledged мы уже не увидим. Останутся структуры, ориентированные на корпоративный и инвестиционный бизнес. Например, Ситибанк. К концу 2016-го на первом месте будет Приват, на втором — Дельта.

АЛЕКСАНДРОВ: В 2014 году страна начала получать финансирование от РФ. Подписаны многообещающие контракты с Китаем. Появится ликвидность, снизится давление на валютный курс. Деньги, которые предоставляются, согласно озвученной стратегии направляются в реальный сектор экономики. Это инфраструктура,



«В 2024 ГОДУ НА ПОВЕСТКЕ ДНЯ БУДЕТ КОНКУРЕНЦИЯ С ИНТЕРНЕТ-ГИГАНТАМИ.»

— ПЕТР ПЕКУР, БРОКБИЗНЕСБАНК

энергетика, авиастроение, сельское хозяйство и многое другое. Положительный эффект мы увидим к концу 2014-го — в 2015 году.

ПЕКУР: Продолжится процесс укрупнения банков и консолидации банковской системы. Кредитование останется главным источником доходов банков.

К 2016 году на рынке должен появиться игрок, который бы помогал банкам и доносил информацию о необходимости изменений. Если банкиры говорят, что-то нужно менять — допустим, если весь мир открывает счета онлайн, — значит, нужно отстоять право украинских банков делать то же. А у нас до сих пор это невозможно. Банковское лобби есть, но оно меняется слишком быстро.

ВАЙСМАН: Банковское лобби не обсуждает все вопросы, которые хотелось бы решить банкам. Например, у нас не было возможности вот так просто собраться, как с вами, и определить приоритеты, проблемы, которые нужно за

пять лет решить для развития банковской системы.

Давайте определим эти приоритеты сейчас. Каковы они?

ВАЙСМАН: Либерализацию по работе в онлайн мы уже упомянули. Второе — защита прав кредитора. Третье — политика по переводу значительной доли наличных денег в безналичный оборот.

АЛЕКСАНДРОВ: Соблюдение закона — защита прав кредитора.

АГАФОНОВ: Это уже общенациональные вопросы. Например, защита прав кредитора — проблема не только банков. Я верю, что такая защита поможет стимулированию предпринимательства в целом.

ПЕКУР: Приоритетной является стоимость ресурса. Экономика жива, когда она кредитруется. При цене ресурса в 15–20% это фактически ломбардное кредитование, когда ставка меньше 10% — совсем другая экономика. И здесь многое будет зависеть от денежно-кредитной политики Национального банка. Он в 2013 году дважды снижал ставку рефинансирования. Сначала, в середине июня, с уровня 7,5 до 7%, а затем, с середины августа, — до 6,5%. Это позитивные шаги, но явно недостаточные. Когда в экономике наблюдается дефляция, то сложно объяснить, почему процентные ставки Нацбанка столь высоки.

Пример многих стран показывает, что, выбирая ориентир в 2% инфляции, центробанки стараются активно идти на смягчение денежно-кредитной политики. Они снижают учетную ставку практически к нулевому уровню, при этом предоставляя банкам длинные деньги — на три–пять лет. Убежден, что Нацбанк должен идти по тому же пути. Он обязан предложить банкам долгосрочное рефинансирование для кредитования, например, производства

и экспорта машиностроительной продукции, энергосбережения.

Если наш центробанк пойдет на подобный шаг, то это приведет к существенному снижению ставок по депозитам, что отразится на ставках по кредитованию экономики.

Итого, получаем: упрощение идентификации клиента и доступа к новым технологиям, стимуляцию безналичных платежей, понижение стоимости ресурса, защиту прав кредитора...

АЛЕКСАНДРОВ: Я бы добавил вовлеченность в процессы, которые с 2015 года стартуют в Европе. Изменения, связанные с финансовым мониторингом (новые требования FATF, FATCA). Это фундаментальные изменения: меняется само понимание банковской тайны, источник происхождения денег становится полностью прозрачным. Формируется самое серьезное отношение к таким вопросам, как репутация. Это будет внедряться и в культуру нашей страны, что со временем сильно изменит как банки, так и саму культуру ведения банковского бизнеса.

АГАФОНОВ: Кроме банковского финансирования, других источников получения денег для реального сектора в Украине фактически нет. Фондового рынка нет, долгового рынка нет.

КОЗЛОВ: Никто не считал теневую экономику и масштабы ее роста. Если то, что находится на поверхности, не движется, это не означает, что нет подводного движения.

ВАЙСМАН: Если экономика растет, она растет везде — и в официальном, и в неофициальном сегментах. Поэтому я не думаю, что неофициальная экономика в Украине растет. Корпоративное кредитование увеличивается на 6–7% в год. Это показатель для развитого рынка, но не развивающегося. Еще я бы добавил к нашему списку пункт по госпрограммам,

которые нужно создавать для усиления экономики.

Какой будет банковская система через 10 лет?

АЛЕКСАНДРОВ: В течение 10 лет мы придем к конкуренции в уровне сервиса и качестве услуг. Работа будет проводиться с клиентом лояльным, а не с просто клиентом удовлетворенным. По моим прогнозам, это может произойти уже в течение двух-трех лет. Будет ли это полностью цифровой банкинг или офисное обслуживание — увидим.

Раньше банки были склонны к копированию решений, созданию их с нуля. В будущем больше банков будут обращаться к аутсорсингу. Они научатся отказываться от некоторых услуг и функционала внутри себя и отдавать их на аутсорсинг. Это даст определенный толчок развитию банковской среды. Существенно вырастет уровень «социального

«БАНКИ НАУЧАТСЯ ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ НЕКОТОРЫХ УСЛУГ И ФУНКЦИОНАЛА ВНУТРИ СЕБЯ И ОТДАВАТЬ ИХ НА АУТСОРСИНГ.»

— АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВ, УКРСИББАНК



капитала» — способность банков объединяться в вопросах совместного развития рынка и услуг. Кроме того, интеграция экономики в мировое пространство изменит требования к репутации клиента и происхождению капитала. Через 10 лет мы, как банковская среда, станем более открытыми.

КОЗЛОВ: В 2024 году 70% операций будут проходить в интернете. Количество отделений на 30% сократится. Те, что останутся, трансформируются, причем сотрудники банка будут заниматься больше консалтингом.

Через 10 лет две-три украинские ФПП начнут агрессивную экспансию на внешние рынки.

ПЕКУР: Банки столкнутся с серьезной конкуренцией, которую мы пока не видим. В 2024 году на повестке дня будет конкуренция с небанковскими организациями — интернет-гигантами, платежными системами, которые пока что отнимают у банков только бизнес по расчетно-кассовому обслуживанию, но планируют выход в банковский сектор. С точки зрения клиентской базы, они шире банков, с точки зрения капитализации — их ресурс больше банковского. Мы только начинаем изучать своего клиента, они же все знают про клиента уже сейчас. Также в 10-летней перспективе я ожидаю активное развитие нестандартных продуктов, в частности электронных денег.

ХАК-КОВАЧ: За 10 лет мы увидим завершение таких процессов, как концентрация на рынке, перерастание на более высокий уровень обслуживания клиентов и миграция в онлайн.

ВАЙСМАН: Сегодня банки — лидеры украинской банковской системы и в стратегии роста, и в онлайн-банкинге стимулируют других игроков рынка активнее развиваться. Банковская система в целом качественно улучшается и становится более здоровой. Это позитив, который будет подтверждаться в течение ближайших 10 лет. ☐