

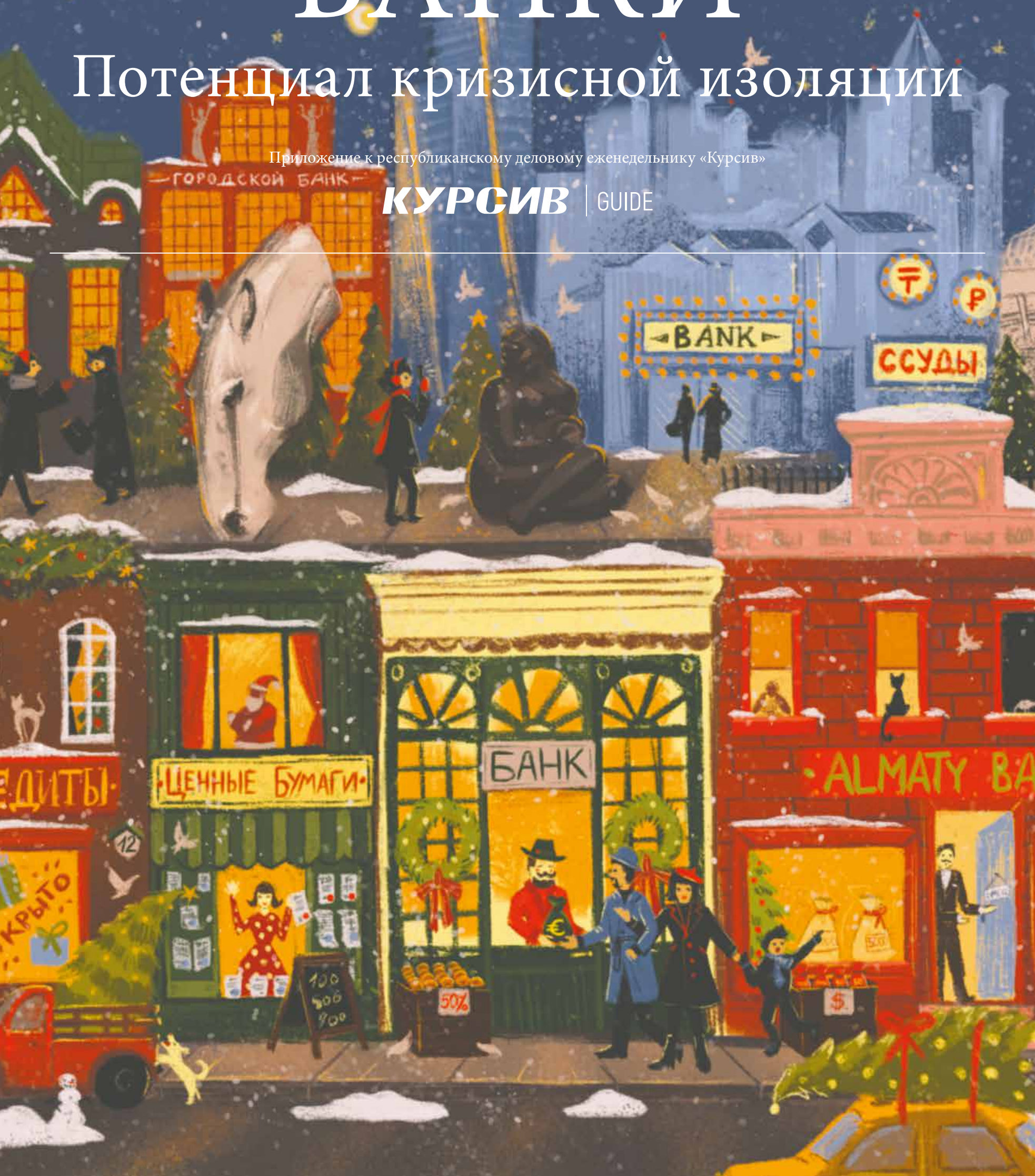
Декабрь 2020

БАНКИ

Потенциал кризисной изоляции

Приложение к республиканскому деловому еженедельнику «Курсив»

КУРСИВ | GUIDE



Итоги пяти лет: борьба с долларизацией, плохими кредитами и проблемными банками

Основными трендами предыдущего пятилетия на банковском рынке стали консолидационные процессы, попытки оздоровления сектора, ликвидация проблемных игроков и снижение уровня долларизации. За это время число банков в Казахстане снизилось с 38 до 27. Какими были 2015–2019 годы для банковского сектора Казахстана?

Ольга Фоминских

2015 год. Под гнетом внешних факторов

В связи с падением цен на нефть в августе 2015 года Казахстан переходит к инфляционному таргетированию и отказывается от фиксированного курса тенге. В результате введения свободно плавающего курса национальная валюта ослабла с 187,4 тенге за доллар в августе почти до 340 тенге к концу года. Это событие сказало на доверии населения и бизнеса к национальной валюте и привело к росту долларовых депозитов с августа по декабрь 2015-го на 78,5%, до 10,9 трлн тенге. Для того чтобы снизить социальное напряжение, по поручению президента **Нурсултана Назарбаева** Национальный банк разработал механизм компенсации вкладов населения. Под возмещение курсовой разницы попадали тенговые срочные депозиты физических лиц, остаток по которым не превышал 1 млн тенге на 18 августа 2015 года. При этом основным условием получения компенсации было сохранение депозита на специальном счете не менее одного года. Курсовая разница

рассчитывалась между официальным курсом тенге к доллару на 18 августа 2015 года и курсом на дату истечения срока депозита на специальном счете. В 2016 году государство выплатило вкладчикам компенсацию на общую сумму 53,9 млрд тенге.

Тем не менее уровень долларизации вкладов продолжал расти, поэтому банки столкнулись с нехваткой тенговой ликвидности, что вкупе с низким спросом со стороны заемщиков привело к довольно сдержанному росту кредитования. По итогам 2015 года объем кредитов банков экономике вырос на 4,7%, тогда как в 2014 году прирост составлял 7,2%, в 2013 году – 13,4%.

Среди ключевых событий 2015 года завершение объединения трех банков: Альянс Банка, ForteBank и Темірбанка – под единым брендом ForteBank с активами свыше 1 трлн тенге и ссудным портфелем в размере 520 млрд тенге по итогам 2015 года.

Летом состоялась передача активов и обязательств между Казкоммерцбанком и БТА Банком, в рамках которой часть активов



и обязательств БТА переведена в ККБ, а часть проблемных активов ККБ передана БТА. После этого последний сдал лицензию на проведение банковских операций и деятельности на рынке ценных бумаг и сосредоточился на возврате проблемных активов. В результате передачи активы Казкоммерцбанка по итогам 2015 года составили 5 трлн тенге, а ссудный портфель – почти 4 трлн тенге. Напомним, годом ранее Казкоммерцбанк и бизнесмен **Кенес Ракишев** приобрели у фонда «Самрук-Казына» по 46,5% акций БТА Банка каждый.



В ноябре сменился глава Национального банка – на место **Кайрата Келимбетова** был назначен **Данияр Акишев**.

В конце 2015 года Евразийский банк приобрел у турецкого Bank Pozitif казахстанскую «дочку» БанкПозитив. Позже было объявлено об объединении двух банков.

По итогам года активы банковского сектора составили 23,8 трлн тенге, увеличившись за год на 30,4%. Однако в долларовом эквиваленте активы снизились с \$100 млрд до порядка \$70 млрд. Несмотря на довольно сложные условия ведения бизнеса в связи с проведенной девальвацией и экономической нестабильностью, прибыль банковского сектора в 2015 году составила 222,6 млрд тенге, или более \$650 млн. Годом ранее банки заработали 285,7 млрд тенге, или свыше \$1,5 млрд.

Кредитный портфель банковского сектора по итогам 2015 года составил 15,6 трлн тенге, увеличившись с начала года на 9,7%, что в большей степени было связано с переоценкой валютных займов. За счет списаний проблемных кредитов и передачи активов и обязательств БТА за год уровень неработающих займов в банковской системе снизился с 23,5 до 7,95% (с 3,3 трлн до 1,2 трлн тенге).

В 2015 году количество банков в стране уменьшилось с 38 до 35 за счет выбытия БТА Банка и объединения Альянс Банка, Темірбанка и ForteBank.

2016 год. В условиях валютной лихорадки

В 2016-м банковский сектор все еще ощущал последствия низких цен на нефть и перехода на свободно плавающий курс. В начале года банки столкнулись с нехваткой тенговой ликвидности в

связи с колебаниями на валютном рынке. Однако благодаря повышению рекомендованных ставок по тенговым депозитам физических лиц с 10 до 14% и снижению по валютным – с 3 до 2%, а также уменьшению ставок по вкладам юридических лиц ситуация на рынке начала стабилизироваться. План по дедолларизации, обозначенный Нацбанком, начал приносить результаты, и курс национальной валюты укрепился в 2016 году с 340 до 333,3 тенге за доллар, а уровень долларизации депозитов снизился к концу года до 54,5%.

По итогам года объем совокупных активов казахстанских банков составил 25,6 трлн тенге (\$77 млрд), увеличившись на 7,5%. Ссудный портфель банковского сектора уменьшился на 0,3%, до 15,5 трлн тенге. «Отсутствие длинных денег в экономике и неустойчивый кредитный риск заемщиков являются одними из причин низкой кредитной активности в стране», – отмечается в исследовании Ассоциации финансистов Казахстана за 2016 год.

Несмотря на продолжающуюся турбулентность, совокупная прибыль банков выросла на 78,6% и составила 397,6 млрд тенге (более \$1,1 млрд).

RBS находит покупателя для казахстанской «дочки» и продает ее российскому бизнесмену **Игорию Киму**. После сделки финансовый институт получает название Банк ЭкспоКредит. Тем временем акционеры дочернего банка PNB-Казахстан принимают решение о переименовании финансового института в Tengri Bank. Осенью крупнейший Казкоммерцбанк представил обновленный розничный бренд QAZKOM.

К концу года число банков на рынке уменьшилось с 35 до 33 в связи с отзывом лицензии у Казинвестбанка и слиянием БанкПозитив и Евразийского банка.

Топ-10 банков по активам

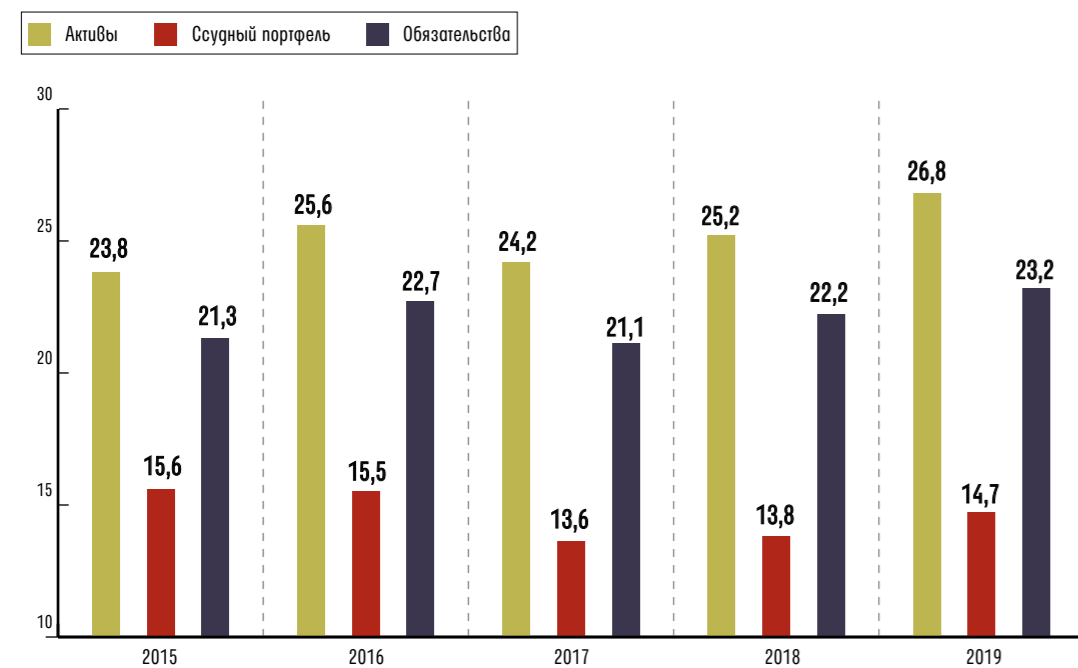
2015		2019
КОЗКОМ	1	HALYK BANK
HALYK BANK	2	СБЕРБАНК
УЕСАБАНК	3	ForteBank
СБЕРБАНК	4	kaspi bank
CENTERCREDIT	5	CENTERCREDIT
kaspi bank	6	АТФ Банк
АТФ Банк	7	JYSAN
ForteBank	8	Eurasian Bank
Eurasian Bank	9	citi
BANKREK	10	BANKREK

Источник: Национальный банк РК

Инфографика: Гангва Сейлукжанов для «Курсива»



Основные финансовые показатели банков за 5 лет, трлн тенге



Источник: Национальный банк РК

Инфографика: Гамаль Сейтжанов для «Курсива»

2017 год. В борьбе с проблемными кредитами

2017 год прошел под знаком оздоровления сектора. Под руководством Данияра Акишева Нацбанк проводит масштабные процессы, которые повлияли на финансовый рынок страны. В частности, была запущена программа повышения финансовой устойчивости банковского сектора, которая предусматривала два направления поддержки – системообразующего Казкоммерцбанка и пяти крупнейших банков. В рамках первого направления Фонд проблемных кредитов выкупил портфель проблемных займов ККБ за 2,4 трлн тенге. После чего Народный банк приобрел акции Казкома у акционеров Кенеса Ракишева и госфонда «Самрук-Казына» по 1 тенге за каждый пакет.

Второе направление предполагало приобретение Казахстанским фондом устойчивости у

банков субординированных облигаций с процентной ставкой 4% и обязательством погасить их через 15 лет. Финансовая помощь в размере 653,7 млрд тенге была предоставлена на возвратной основе пяти банкам: Цеснабанку, Банку ЦентрКредит, АТФБанку, Евразийскому банку и Bank RBK. Последний был приобретен в 2017 году президентом «Казахмыса» **Владимиром Кимом** через ТОО «КСС Финанс» после того, как банк столкнулся с трудностями. После покупки акционер влил в капитал банка 160 млрд тенге, а проблемный портфель на сумму 600 млрд тенге был передан в специальную финансовую компанию DSFK.

Программа оздоровления и вывод проблемных кредитов из банковской системы привели к снижению финансовых показателей сектора: активы уменьшились на 5,5%, до 24,2 трлн тенге, ссудный портфель – на 12,4%, до 13,6 трлн тенге. Тем не менее, несмотря на проведенное оздо-

вление, неработающие займы (с просроченной задолженностью свыше 90 дней) выросли с 6,7 до 9,3%. Рост NPL произошел в том числе за счет новых проблемных кредитов, выявленных в ККБ во время сделки по его приобретению.

По итогам года банковский сектор зафиксировал убыток в размере 62,3 млрд тенге. Без учета убытков, которые показали ККБ, RBK и ДБ «НБ Пакистан» в Казахстане, чистая прибыль сектора составила 479,4 млрд тенге.

Казахстанский рынок покинул еще один иностранный банк: Kookmin Bank, владеющий долей 41,93% от общего количества размещенных акций Банка ЦентрКредит, продал все акции Цеснабанку, финансовому холдингу «Цесна» и **Бахытбеку Байсеитову** (который в марте выкупил у ИFC простые акции банка в размере 10% от общего количества размещенных акций). В совместном заявлении стороны сообщили о том, что БЦК и Цеснабанк рассматривают возможность слияния. Однако этого не произошло, поскольку через год Цеснабанк реализовал весь пакет с долей 29,56% крупным участникам БЦК Бахытбеку Байсеитову, **Владиславу Ли** и группе физических лиц.

Под конец года произошел отзыв лицензии Delta Bank за систематическое нарушение договорных обязательств по платежным и переводным операциям и нарушение пруденциальных нормативов. В итоге число банков на рынке составило 32.

Год завершается продажей казахстанского Банка ЭкспоКредит компании ZIM Capital. Спустя несколько месяцев финансовый институт сменил название на First Heartland Bank.

2018 год. Одно спасение, три отзыва

В марте рейтинговое агентство Moody's повысило прогноз по банковскому сектору Казахстана на 2018 год с «негативного» на «стабильный». «Существенная финансовая помощь со стороны государства в 2017 году помогла в значительной степени ликвидировать нехватку капитала в банковской системе Казахстана и обусловила изменение прогноза по банковскому сектору на «стабильный» на ближайшие 12–18 месяцев», – сообщили аналитики Moody's.

Летом завершается присоединение ККБ к Народному банку. После консолидации активы Народного банка превысили 8 трлн тенге, а ссудный портфель – 3,8 трлн тенге. «Мы завершили большой процесс, который длился более полутора лет, начиная со вступления в переговоры, процедуры комплексной финансовой проверки, предшествующей приобретению акций Казкоммерцбанка, совершения самой сделки и, наконец, последующей интеграции и объединения двух банков», – прокомментировала итоги интеграции председатель правления Народного банка **Умут Шаяхметова**. После присоединения ККБ сдал лицензию на проведение банковских и иных операций и деятельности на рынке ценных бумаг.

В конце лета Цеснабанк, получивший год назад 100 млрд тенге в рамках программы оздоровления, обращается в Национальный банк за стабилизационным займом в размере 150 млрд тенге для обеспечения дополнительной ликвидности. 5 сентября банк частично погасил заем перед НБРК на сумму 100 млрд тенге. Позже правительство совместно с Нацбанком утверди-

ло механизм оздоровления аграрного сектора и повышения устойчивости Цеснабанка, в рамках которого Фонд проблемных кредитов выкупил у банка портфель сельскохозяйственных кредитов на сумму 450 млрд тенге. Дополнительно краткосрочные обязательства перед госкомпаниями были заменены на долгосрочные выпущенные облигации банка со сроком обращения 10 лет.

По итогам 2018 года активы сектора приросли на 4,5% и составили 25,2 трлн тенге. Ссудный портфель увеличился на 1,3%, до 13,8 трлн тенге. Чистая прибыль сектора составила 642,4 млрд тенге (свыше \$1,6 млрд).

В течение года были отозваны лицензии у трех проблемных игроков: Qazaq Bank, Банка Астаны и Эксимбанка. В итоге с учетом присоединения Казкоммерцбанка к Народному банку количество игроков снижается с 32 до 28. Уменьшается и доля активов банков в ВВП с 49,9 до 42,9%, доля ссудного портфеля в ВВП – с 28,1 до 23,4%.

2019 год. Накануне ковида и локдаунов

В феврале 2019 года Национальный банк возглавил **Ерболат Досаев**.

Одновременно происходит сделка по продаже Цеснабанка. Но накануне Фонд проблемных кредитов выкупил у банка портфель сельскохозяйственных кредитов на сумму 604 млрд тенге. Таким образом, средства ФПК, потраченные в 2018–2019 годах на выкуп сельскохозяйственных кредитов банка, превышают 1 трлн тенге. В феврале **Адилбек Джаксыбеков** продал контрольный пакет инвестиционной компании First Heartland Securities. В апреле банк был переименован в First Heartland Jýsan Bank, а позже объединен с небольшим First Heartland Bank. В ходе этого слияния количество банков сократилось с 28 до 27.

Для восстановления доверия к банковской системе в стране начинается проведение оценки качества активов (АQR), которая охватила 14 банков, занимающих 87% от всех банковских активов. В АQR участвовали более 500 сотрудников аудиторских и консалтинговых компаний, свыше 60 сотрудников Нацбанка и более 70 независимых оценочных компаний.

В 2019 году три банка – AsiaCredit Bank, Capital Bank и Tengri Bank – объявили о возможном слиянии. Но это не первая попытка объединиться в истории этих игроков: еще в 2017 году акционеры Tengri Bank и Capital Bank намеревались консолидировать финансовые институты и даже подписали меморандум о намерениях объединения. Как и два года назад, попытка не удалась, потому что в 2020 году крупный акционер Tengri Bank – Punjab National Bank – отозвал согласие на слияние.

Летом собственник Capital Bank **Орифджан Шадиев** приобрел AsiaCredit Bank у **Нурбола Султана**.

Осенью холдинг «Алмэкс» продал 10% доли в Народном банке, выручив \$344,47 млн. На Лондонской фондовой бирже и бирже Международного финансового центра «Астана» было продано 29,32 млн ГДР. После продажи у «Алмэкс» осталось 64,7% от общего числа размещенных акций Народного банка.

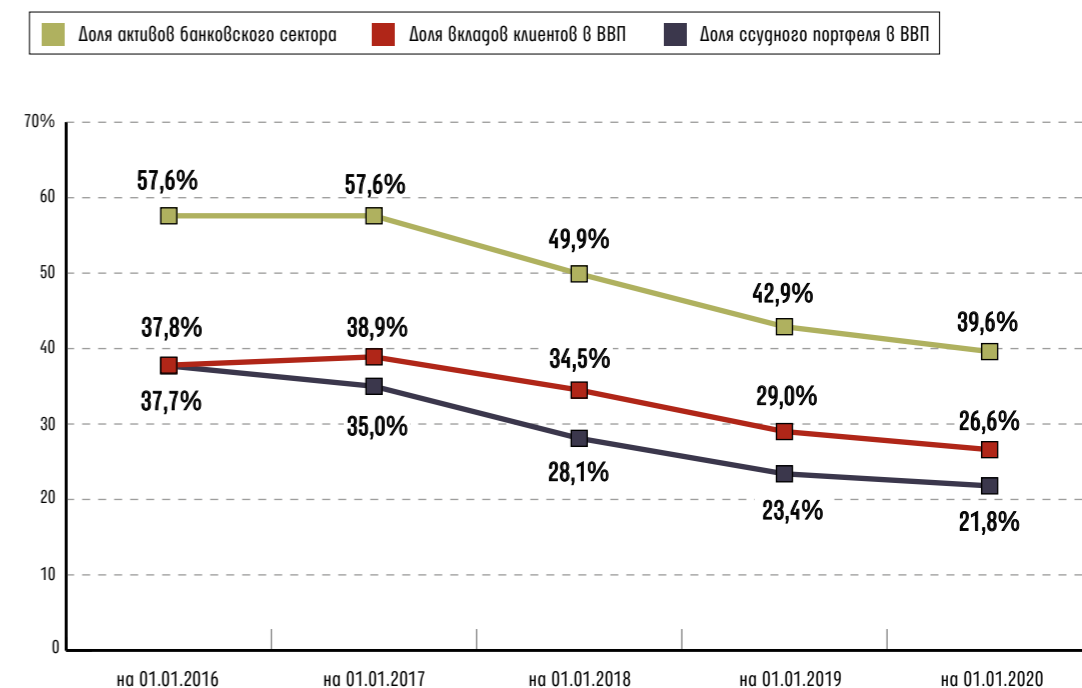
В Казахстане активно обсуждается вопрос перегрева рынка розничного кредитования. Глава государства **Касым-Жомарт Токаев** поручил снизить долговую нагрузку казах-

станцев, оказавшихся в тяжелой жизненной ситуации. Для отдельных категорий граждан предусматривалось погашение беззалоговых потребительских займов до 300 тыс. тенге в банках и микрофинансовых организациях. При этом сумма задолженности не должна была превышать 3 млн тенге по состоянию на 1 июня 2019 года. Также всем казахстанцам были списаны начисленные суммы штрафов и пеней по беззалоговым потребительским займам.

ем кредита, по всем беззалоговым потребительским займам населения с просроченной задолженностью свыше 90 дней. Также был введен запрет на предоставление кредитов гражданам с доходом ниже прожиточного минимума.

После нескольких непростых лет банковский рынок наконец вернулся к более стабильному росту. Сектору удалось заработать рекордные за оцениваемую пятилетку 790,9 млрд тенге (порядка \$2 млрд). Однако более 70% из этой

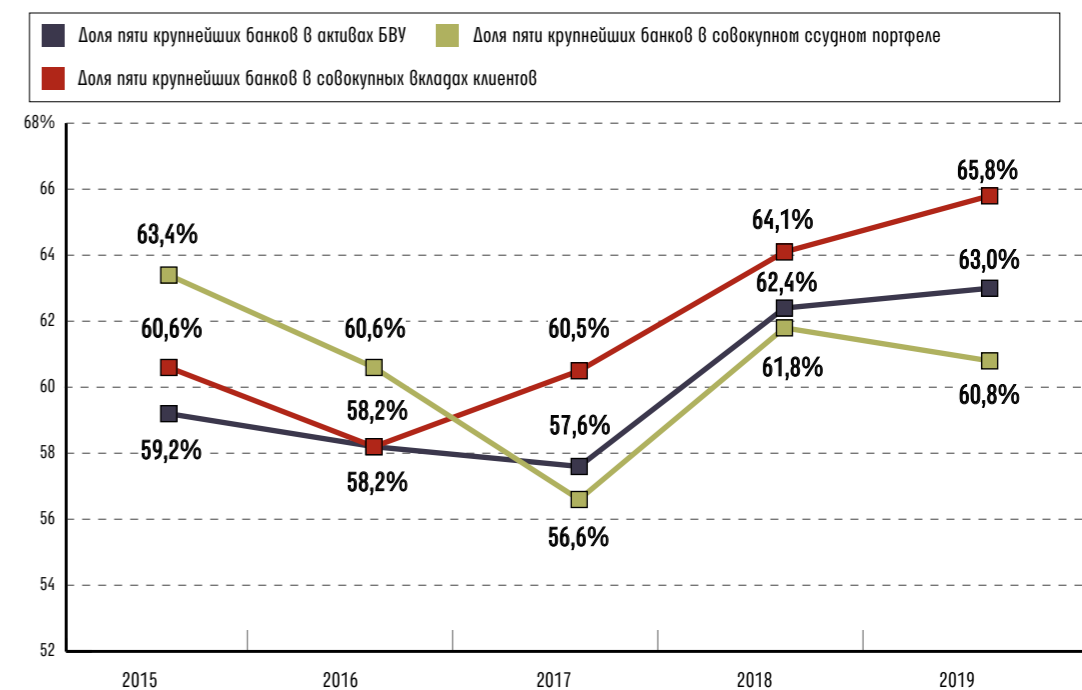
Доля банковского сектора в ВВП Казахстана



Источник: Агентство РК по регулированию и развитию финансового рынка

Инфографика: Гамаль Сейтжанов для «Курсива»

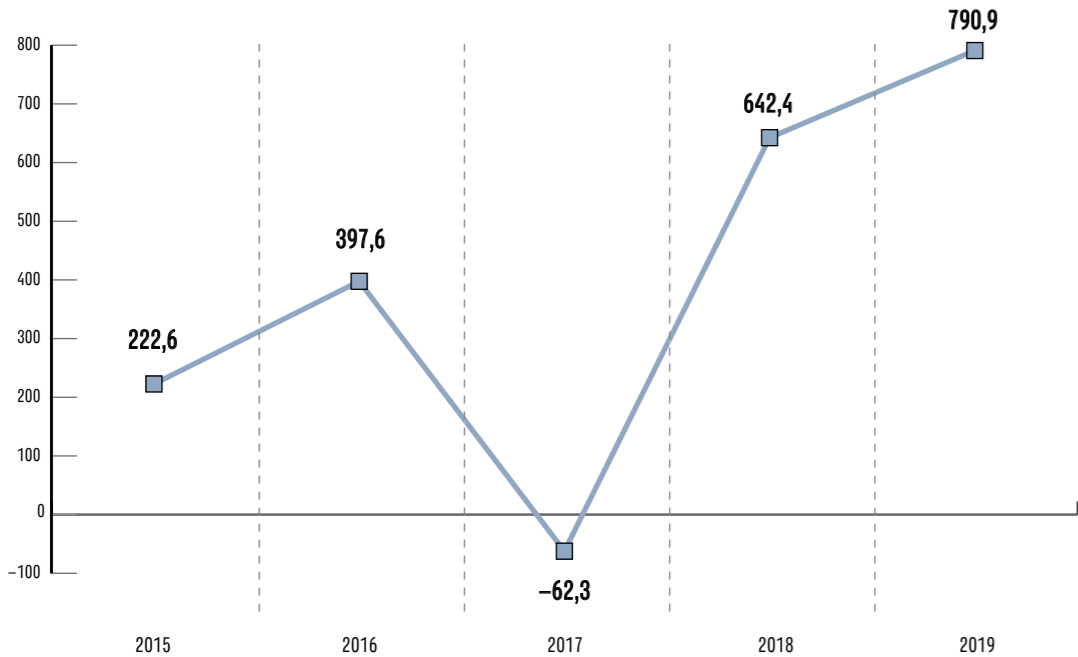
Концентрация банковского сектора за 5 лет



Источник: Агентство РК по регулированию и развитию финансового рынка

Инфографика: Гамаль Сейтжанов для «Курсива»

Совокупная чистая прибыль банковского сектора, млрд тенге



Источник: Национальный банк РК

Инфографика: Гамаль Сейтжанов для «Курсива»

В итоге более чем у 500 тыс. граждан, попавших в трудную жизненную ситуацию, была погашена задолженность перед банками и МФО. У 1,2 млн казахстанцев были списаны штрафы и пени по потребительским кредитам.

Позже регулятор ужесточил требования в части потребительского кредитования, запретив начисление неустойки, комиссий и иных платежей, связанных с выдачей и обслуживани-

суммы пришлось на три банка: Народный, Kaspi и Сбербанк. Активы банковского сектора за год увеличились на 6,2%, до 26,8 трлн тенге. Ссудный портфель по итогам 2019 года продемонстрировал увеличение на 7,1%, до 14,7 трлн тенге. В целом эксперты отмечают, что банковский рынок Казахстана подошел к началу коронакризиса более подготовленным, чем в предыдущие кризисы.

Каким был 2020 год для банковского сектора

В 2020 году финансовый сектор Казахстана развивался под воздействием двойного шока: упали цены на нефть и, ожидаемо, в результате введенных ограничительных мер в связи с пандемией коронавируса снизилась деловая активность. В этом году прогнозируется наиболее значительное падение экономического роста за последние 20 лет. По прогнозам Министерства национальной экономики, снижение ВВП по итогам года составит -2,1%, а по оценкам МВФ – на уровне -2,7%. Очевидно, что определяющим фактором траектории развития финансового сектора страны в этом и следующем году выступает сценарий распространения и возможности преодоления пандемии, ее влияние на деловую активность и рыночные отношения.



Мадина Абылкасымова,
Председатель Агентства РК
по регулированию и развитию
финансового рынка

В этих условиях перед агентством стояла задача обеспечить финансовую стабильность и смягчить последствия влияния кризиса как на финансовые институты, так и на потребителей финансовых услуг.

На фоне роста неопределенности может возникать недоверие к стабильности финансового сектора со стороны вкладчиков, а также внутренних и внешних инвесторов, что повышает риски оттока капитала и ликвидности с развивающихся рынков. В этой связи финансовые институты должны быть адекватно капитализированы и иметь достаточные резервы, чтобы выдержать одномоментное давление нескольких стресс-факторов. Главной мерой ответа на реализацию шоков является наличие буферов капитала и резервов, которые должны формировать банки для повышения устойчивости к таким кризисам.

Банковский сектор подошел к началу пандемии с большим запасом капитала, что подтверждается независимой оценкой качества активов (AQR) по 14 крупнейшим банкам, которые составляют 87% активов банковской системы. Национальный банк вместе с агентством завершил AQR в феврале 2020 года, который подтвердил запас капитала в размере порядка 800 млрд тенге на системном уровне. По итогам оценки активов банки должны сформировать дополнительные провизии по кредитным убыткам, и в апреле были утверждены

соответствующие планы корректирующих мер по результатам AQR.

Для того чтобы спрогнозировать влияние внешних шоков на финансовую устойчивость банков, в мае этого года агентством совместно с НБРК было проведено надзорное стресс-тестирование по методологии Европейского центрального банка, которое было направлено на оценку достаточности собственного капитала банков в случае реализации негативных макроэкономических сценариев с учетом продолжительности распространения пандемии и глубины влияния внешних шоков на экономику Казахстана. Были определены базовый и негативный сценарии падения реального ВВП на основе оценки влияния кризиса на основные отрасли экономики Казахстана с учетом их удельного веса в ВВП. В базовом сценарии падение реального ВВП составило 2,1%, а в негативном – 6,3%. На основе заданных сценариев для каждой отрасли был определен эффект влияния кризиса на выручку и прибыль компаний отрасли. Далее была проведена оценка эффекта негативного влияния кризиса на финансовое состояние банков и влияние ключевых рисков на доходы и расходы финансовых институтов. Проведенный анализ показал, что кредитный риск оказывает самый значимый эффект на прогнозируемые потери банков. В результате кризиса снижение платежеспособности заемщиков приводит к ухудшению качества ссудного портфеля банков. Однако имеющийся запас капитала в банковской системе оказался достаточным для поглощения дополнительных убытков, связанных с внешними шоками. Результаты стресс-тестирования в базовом сценарии показали стабильность банковской системы.

Тем не менее достаточность капитала не единственный показатель, который анализируется агентством в процессе надзора за банками. То, каким образом банки выстраивают свои

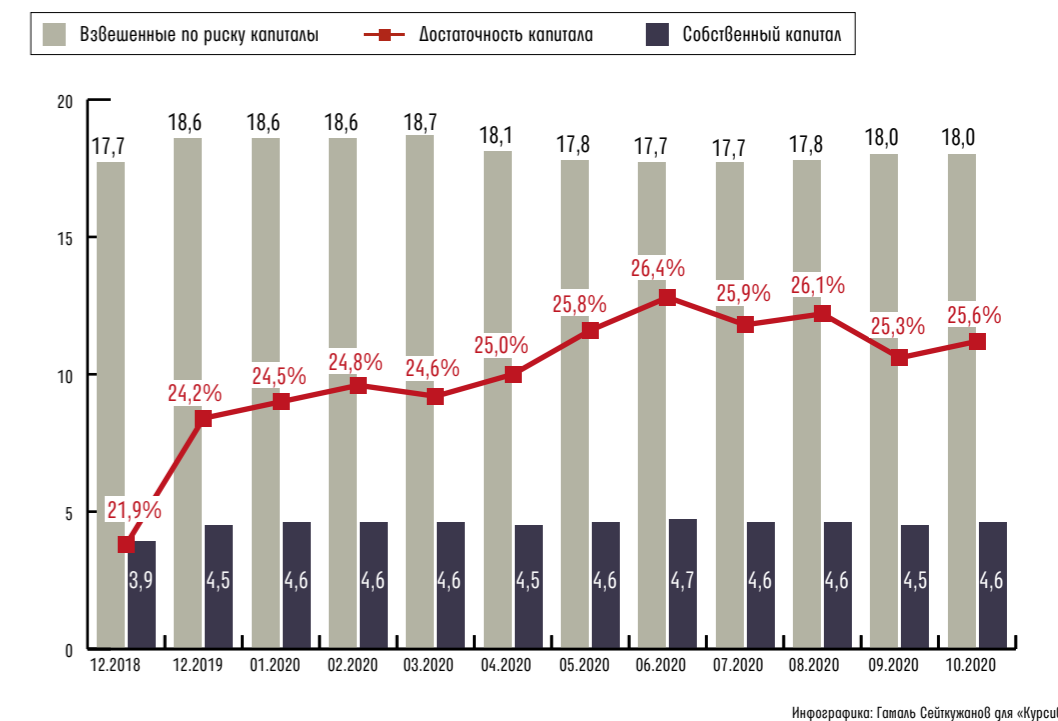
бизнес-модели и внутренние процессы, также имеет значение для устойчивости банковского сектора в долгосрочной перспективе, поэтому для оценки способности бизнес-моделей банков выстоять в условиях негативного сценария в среднесрочной перспективе в дополнение к стресс-тестированию агентством впервые был проведен всесторонний анализ жизнеспособности и финансовой устойчивости банков (viability analysis).

По результатам стресс-теста и анализа жизнеспособности их бизнес-моделей банки должны разработать индивидуальные стратегии обеспечения финансовой устойчивости на среднесрочную перспективу с целью минимизации рисков в случае реализации макроэкономических шоков. В своей стратегии каждый банк должен отразить пошаговый набор действий менеджмента и акционеров на случай ухудшения финансового состояния. Это широкий спектр мер, направленных на улучшение бизнес-моделей, повышение эффективности внутренних процессов банков и обеспечение достаточного капитала для покрытия возможных убытков.

По итогам десяти месяцев этого года финансовое состояние банков остается устойчивым: на 1 ноября БВУ имеют существенный запас ликвидности в размере 14,2 трлн тенге, уровень достаточности основного капитала составил 20,4% при нормативном минимуме 7,5%, а для системообразующих банков, к которым относятся Народный банк Казахстана, Kaspi Bank и ДБ АО «Сбербанк», минимальный норматив составляет 9,5%. В целях поддержки финансовой устойчивости банков агентством в марте и июне были введены два пакета временных мер пруденциального регулирования, которые позволили снизить давление на капитал и ликвидность банков. В частности, было принято решение о временном снижении требований к консервационному буферу на один подпункт, с 2% до 1%, до 1 июля 2021 года, снижены требования к риск-взвешиванию кредитов, предоставленных субъектам МСБ, и синдицированных кредитов на 50%, а в перечень залогов, признаваемых «твердыми» при расчете провизий, включены проекты ГЧП и гарантии квазигосударственных компаний, таких как «Самрук-Казына», «Байтерек» и «КазАгро». Также с 30 марта по 1 октября финрегулятор смягчил требования к ликвидности банков: было снижено минимальное значение коэффициента покрытия ликвидности с 0,8% до 0,6% и коэффициенты денежных оттоков с 40% до 20%. Принятые меры позволили высвободить капитал банков в 468 млрд тенге и ликвидность в размере 1,8 трлн тенге. Всего были приняты 23 временные меры пруденциального регулирования. По итогам мониторинга состояния банков за девять месяцев этого года в октябре регулятором принято решение о продлении 17 мер до 1 июля 2021 года и отмене шести временных мер.

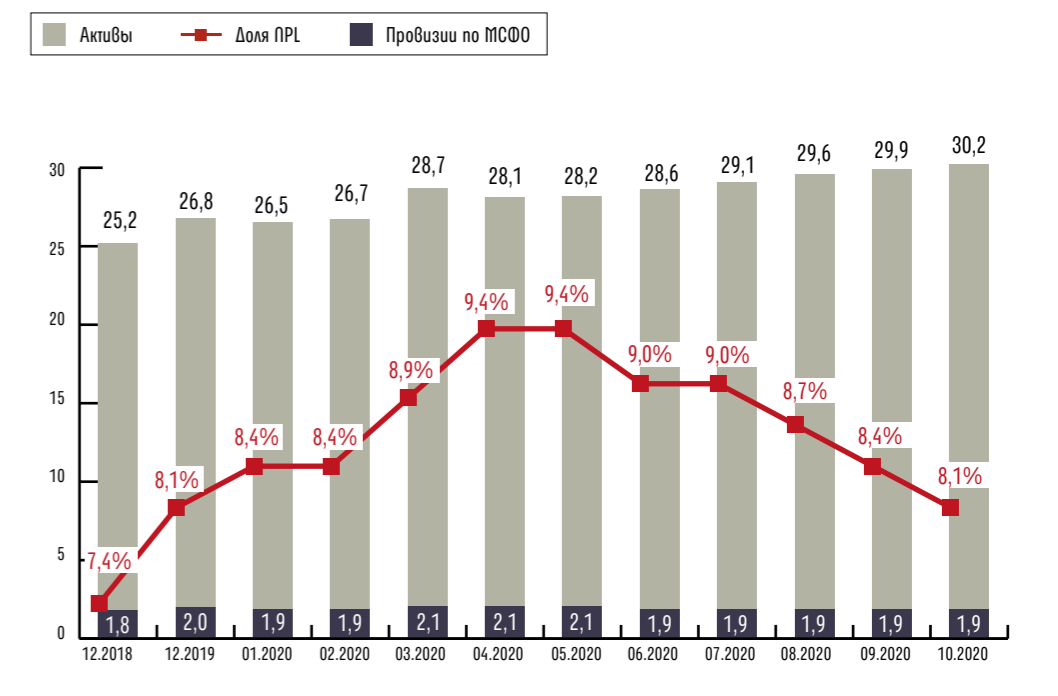
Недопущение остановки кредитования также являлось не менее важной задачей агентства. Основным инструментом поддержки бизнеса стало предоставление льготного кредитования на пополнение оборотного капитала на мягких условиях. Программа была запущена Национальным банком и агентством в марте, в рамках которой было выделено 600 млрд тенге на кредитование субъектов МСБ на пополнение

Достаточность капитала, трлн тенге



Инфографика: Гангаль Сейтжанов для «Курсива»

Активы, провизии и доля PPL, трлн тенге



Инфографика: Гангаль Сейтжанов для «Курсива»

оборотного капитала по ставке 8%. По поручению главы государства эта программа была расширена еще на 200 миллиардов тенге – для поддержки субъектов крупного предпринимательства. На сегодняшний день сумма выданных займов составляет 457 млрд тенге. Значительные меры поддержки были приняты со стороны правительства. Были максимально расширены условия «Дорожной карты бизнеса-2025» и увеличено долгосрочное кредитование по программе «Экономика простых вещей» с 600 млрд тенге до 1 трлн тенге, исключены отраслевые ограничения и увеличен лимит гарантирования до 85% от суммы займа. По поручению главы государства осуществляется субсидирование ставок вознаграждения до 6% по кредитам субъектов МСБ из пострадавших отраслей экономики на период с 16 марта 2020 года по 15 марта 2021 года.

Государственные программы позволили поддержать кредитование экономики. После

некоторого замедления выдачи кредитов бизнесу, наблюдавшегося в апреле – июле этого года, с августа наметилась положительная динамика. Совокупный объем кредитования экономики банками на 1 ноября составил 14,4 трлн тенге, увеличившись с начала года на 4,2%, кредитование МСБ – 4,1 трлн тенге, рост с начала года на 4,6%.

В заключение отметчу, что глубина кризиса, вызванного пандемией, сигнализирует о повышении негативного влияния на балансы банков. Поэтому агентство планирует интегрировать в надзорный процесс агентства AQR и стресс-тестирование банков на регулярной основе с использованием разработанных шаблонов, инструментария и методологии. В следующем году в приоритете надзора будет проведение стресс-тестирования по всем банкам, с тем чтобы осуществить оценку влияния текущего кризиса на банковский сектор.

Айдос Жумагулов: «Казахстан подготовил банки к цифровизации»

– Пандемия сильно повлияла на банки. Каким нужно в этих условиях реагировать, учитывая, что банковский сектор традиционно считается не очень адаптивным?

– Реагировать нужно системно. Это ключевое понятие, вмещающее в себя несколько компонентов. В первую очередь, руководители, которые управляют банками, и сотрудники, которые работают в данной организации. Топ-менеджменту нужно понимать, что цифра – это новая наука, которую надо изучать, а сотрудники организаций должны принять эту трансформацию. Люди, саботирующие процессы цифровизации в финансовых организациях, да и в целом в любой компании, прежде всего девальвируют себя лично. Так всегда происходит, когда идет очень нервный процесс, нужный для изменений. Важна также стратегия банка и фокус на вызовы, которые несет рынок. При этом стратегия должна быть гибкой и мобильной, ведь на пять лет сложно фиксировать путь. Далее, приоритезация задач, связанных с выбранной стратегией. В организации всегда нехватка IT-ресурсов, много регуляторных задач, проектов по минимизации разнообразных рисков и только потом бизнес-вопросы. Нужно расширять данную воронку и пул задач, выводить инновационные, интеграционные разработки в аутсорсинг, инвестировать в правильных людей, вести постоянный поиск для усиления организации, не бояться работать с финтех-компаниями.

– А банковская система готова к изменениям?

– Мир меняется постоянно, разница в том, что из-за пандемии скорость изменений увеличилась в несколько раз. Поведение клиентов ускорило органичный рост и сократило всем, кто был в онлайн, расходы на продвижение, а это годы развития. Данное ускорение стало возможным благодаря готовности Казахстана к цифровизации. Государство и частные компании предоставляют достаточное количество сервисов и услуг, которые финансовые организации могут потреблять и использовать в рамках создания и модернизации цифровых услуг. У нас развитая карточная, эквайринговая, процессинговая инфраструктура. Другой

вопрос в самом банке, во внутренних моментах. Нужно четко понимать, что и как именно может изменить внутри организации цифра. Какие процессы нужно оцифровать прежде всего, как автоматизировать то, что раньше делалось вручную, кто может помочь драйвить новшество и так далее. Такие вопросы стоят перед топ-менеджментом, акционерами, и от выбранного пути зависит, что будет завтра.

– Пандемия показала, что большинство процессов можно перенести в онлайн. Исчезнет ли необходимость в живых сотрудниках банков?

– Живые сотрудники нужны в любом случае, у нас нет необходимости полного замещения сотрудников искусственным интеллектом. Нигде в мире этого нет. Люди нужны. Другой вопрос – какие? Прежде всего, которые больше понимают бизнес и технологии, а самое важное – хотят и готовы меняться. Я буду повторять все время: сотрудникам нужно быть готовыми к трансформации и самообразованию. Конечно, роботы, чат-боты распределяют нагрузку, помогут масштабированию, увеличат конверсию, но это комбинация, предполагающая переход в живой разговор, когда наступит необходимость такого.

– Спрогнозировать пандемию никто не мог, но, может быть, есть какие-то технологии, которые банки теперь могут взять на вооружение?

– Волшебной таблетки не существует. Одна и та же технология для одной организации может быть хорошим решением, для второй – неэффективным и трудозатратным. Фундамент – это состояние внутренней инфраструктуры в банке, ее гибкость. Нет никаких уникальных технологий для того, чтобы прогнозировать и предотвращать кризисы. Самое важное – быть готовыми к вызовам, кастомизироваться быстро, быть автоматизированными и оптимизированными.

– Какие меры банкам в связи с этим нужно предпринять в 2021 году?

– Чтобы быть готовыми к онлайн и к цифровизации, необходимо сделать несколько шагов. В первую очередь, топ-менеджменту взять ответственность и попробовать массу гипотез, исходя из сильных сторон организации, а акционерам – поддержать трансформаторов в банке. Уже нельзя просто делегировать процессы по цепочке от директора до специалиста, нужно самому вникать во все процессы, разбирать все кейсы, принимать быстрые решения. Все должно начинаться с первых руководителей. Они должны понимать, как меняется организация. Нельзя сказать: «Я наберу 25 замов, которые все изменят». Ты должен сам меняться, заниматься самообразованием, должен в деталях понимать, как именно меняется или должна измениться твоя организация, разбираться в новых науках. Малая их часть – это цифровой маркетинг, работа онлайн-скоринга, процессинга, биометрия, удаленная идентификация, электронные деньги, виртуальные карты, мессенджеры, чат-боты, маркетплейсы, онлайн-онбординг и так далее.

Второе – до цифровизации нужно сделать автоматизацию, которая оптимизирует процессы. Фокус на процессы очень важен, процессы –

это наше все. Нужно понимать клиентский путь от входа и процесс жизни в организации.

Люди и процессы подготовят организацию к имплементации новых технологий, которые доступны всем одинаково.

– Почему существует мировой тренд объединения банков и телекома?

– Синергия телекомов и банков – это весьма крутая история. Я очень верю в эту синергию, так как это будет следующим этапом развития цифры с точки зрения экосистемы. Если говорить про банковский рынок, то в рамках цифровизации, потребления государственных и частных сервисов условия у всех одинаковые. Система принятия решений использует данные от одних и тех же поставщиков в разных формах для своего скоринга. Но у телекома есть другие данные, например, биллинг.

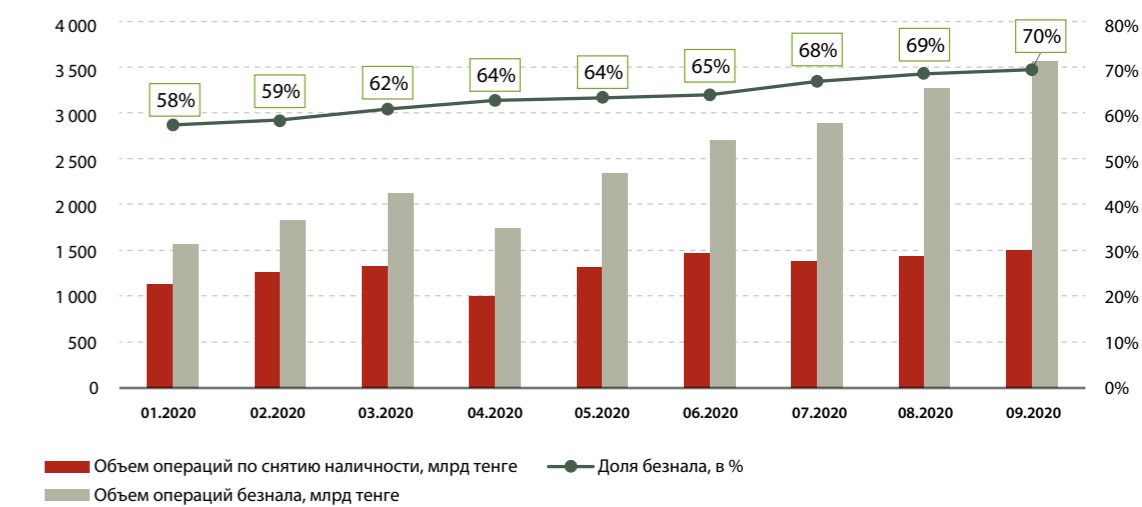
Телеком видит, как вы тратите баланс, в роуминге вы или нет, девайсом какого класса вы пользуетесь, ваш трафик – все это влияет на принятие точечного, таргетированного, более правильного решения. Телеком может прийти к вам с готовым оффером и сказать: «Уважаемый, вы пользуетесь десятым iPhone, вот вам одиннадцатый в рассрочку с контрактной связью». В то время как банки к вам просто придут с рекламой: «Возьми кредит». В этом сила большой абонентской базы телекома, массива потребительских и поведенческих данных. Добавьте к этому банковские сервисы и продукты, коллаборацию в картах и прочем – и получите мощную синергию.

– Банк, у которого сегодня нет внутренней экосистемы, отстает. Какую роль в развитии банковской экосистемы играют, например, маркетплейсы?

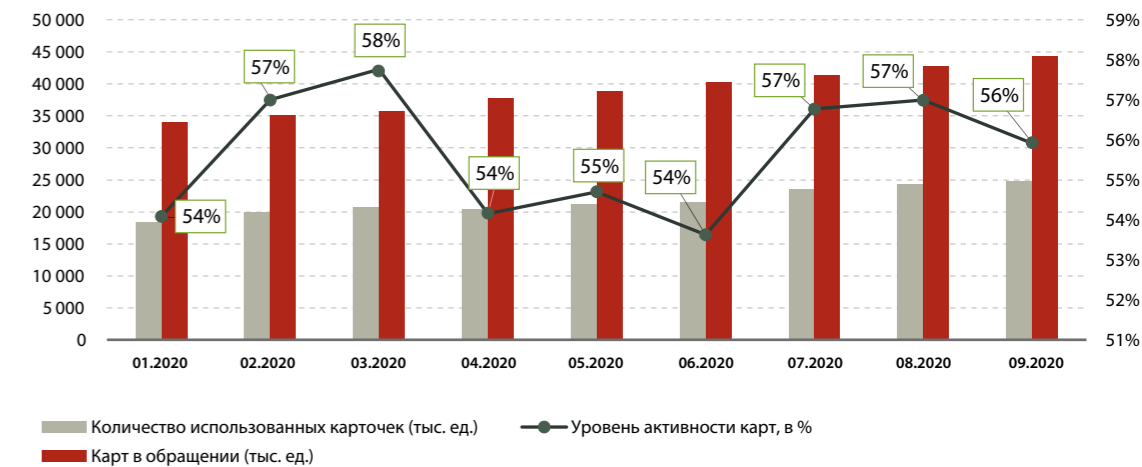
– Для одних это возможность, для других – необходимость. Необходимость, если организация имеет большой пул клиентов. Критическая масса – для кого-то это 50 тыс. клиентов, для кого-то 100 тыс., а для кого-то – миллион. Если есть критическая масса клиентов, то нужно анализировать их поведение и потребности. Практика показывает, что, если клиент живет в банке, где нет маркетплейса, он потребляет всего один продукт и по сути является клиентом только на 25%. Он платит кредит, ипотеку, держит депозит или одну карту. На остальные 75% он клиент в том банке, где есть маркетплейс.

Поэтому для большой массы клиентов маркетплейс нужен, чтобы ваш клиент не уходил в другие организации, а жил в вашей экосистеме и, помимо финансовых услуг, получал нефинансовые. Главное – развивать маркетплейс с точки зрения сильных сторон самого банка. Лидеры в авто – автомаркет, в недвижимости – ипотечный маркет, в МСБ – маркет для торговли. Маркетплейс должен стать составляющей в компании и помогать развитию. Важно не допускать ошибок и трезво оценивать ожидания. Можно приобрести дорогое решение известных игроков, но оно не заработает, если вы не смогли адаптировать маркет под банк и выстроить процессы. Процессы всему голова.

Транзакционная активность по картам в РК



Динамика и уровень активности карт в 2020 году



Несмотря на то, что традиционно банк – консервативная структура, без трансформаций в новой реальности не обойтись. О том, как именно изменился рынок и что делать, чтобы эффективно приспособиться к этому, «Курсив» поговорил с Айдосом Жумагуловым, советником председателя правления банка Kassa Nova.

– Жизнь в приложении, в частности в экосистеме и маркетплейсе, сейчас меняет клиентский опыт. Для клиентов все должно быть просто, понятно, быстро. Но новые технологии – это всегда опасность для бизнеса, особенно для такого консервативного, как банки. Как найти баланс между безопасностью и удобством для клиентов?

– Главная опасность для организации – это ничего не делать, не меняться. Можно остаться классическим банком и в надежде ждать, когда закончится пандемия и откроются офлайн-офисы. Что все вернется на круги своя и будет как вчера, по-старому.

Банк – это очень зарегулированная финансовая структура, которая, прежде чем что-то небольшое сделать для клиента с точки зрения удобства и мультиканальности, проходит ряд процедур: комплаенс, юристы, коллегиальные органы, IT-безопасность, аналитика и так далее. Банк – организация, которая прежде всего оценивает риски, а потом смотрит на то, чтобы сделать всевозможные удобства. Главное понимать, что и как делать. Все остальное у банка уже есть: и баланс, и безопасность.

– Ну и немного футурологии. Как должен выглядеть казахстанский банк, скажем, через пять лет? Что это за организация?

– Цифровизация – общемировой тренд, речь не только и не столько про Казахстан. Пандемия пришла везде вместе с цифровизацией. Но наш рынок уникален тем, что он небольшой. И мы на рынке максимально оцифровали все сервисы и услуги. Телекомы уже продают биллинговые данные банкам. То есть рынок готов к тому, чтобы банки стали цифровыми. Здесь нужно сказать «спасибо», потому что нам легко цифровизироваться, сервисы открыты. Можно построить и онлайн-биометрию, и делать подписи с помощью ЭЦП, и где-то подписать с помощью OTP-кода.

Да, есть вопросы регулирования по финтехам, которые стремятся стать аффилированными членами международных платежных систем и самостоятельно производить эмиссию карт, да, есть МФЦА, который помогает тестировать различные гипотезы. Это все движение вперед, цифровой трафик как волна накрывает, уже появляются кейсы на рынке.

Что хотелось бы видеть через какой-то промежуток времени? Конечно, это мессенджеры. Банки идут туда, где находится потребитель, покупатель. Сейчас в мессенджеры можно встроить все что угодно: от идентификации клиента до продажи продуктов, и, в принципе, всех коммуникаций с клиентом. Банки будут мультиканальными. У каждого банка будет свой маркетплейс, а те, кто не успеет в этот поезд, будут жить в чужих маркетплейсах. Произойдет очень много коллабораций. Определенную нишу в коммуникациях банка и пользователя уже занимают телекомы. Кроме того, появится больше виртуальных карт.

К примеру, в 2019 году доля e-commerce была на уровне 3,8% от розничной торговли (11,3 трлн тенге), то есть 435 млрд тенге в целом по Казахстану. В период и после карантина доля e-commerce выросла в два раза, то есть этот год мы закроем под триллион тенге и достиг-

нем отметки от 7 до 9%. О чем это говорит? Также о том, что рынок готов к цифре. Рост e-commerce прямо коррелирует с тем, насколько рынок готов меняться. В октябре 2019 года доля безналичных оплат по картам у нас превысила долю наличности. Это историческое событие. Сейчас эта доля составляет 70%. Мы не носим наличные деньги – есть ApplePay, SamsungPay, GooglePay. То есть мы стали больше пользоваться смартфонами, виртуальными картами, в принципе, в Казахстане цифровизация бурно развивается.

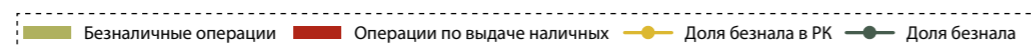
Мы уйдем в e-commerce с точки зрения онлайн-эквайринга: POS-терминалы как железки будут отходить в второй план. Все, что происходит в мире, будет происходить и у нас, и мы к этому хорошо готовы, на рынке представлены все ведущие игроки. Плюс мы синхронно развиваемся с остальным миром, в то время как в некоторых странах локальный процессинг из-за

точки зрения платежей по кредитной истории. Что происходит дальше? Приходит COVID-19, люди уходят в отпуск без содержания либо болеют и не работают. Как оценивать доходы?

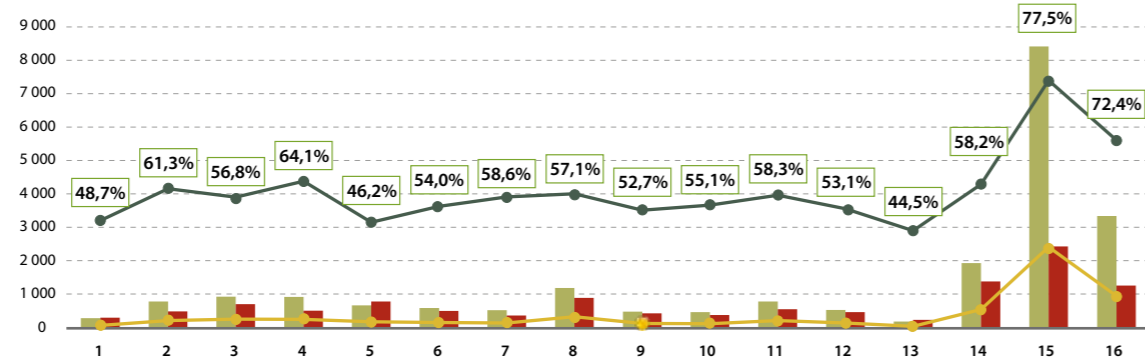
Второй момент – люди из-за кризиса начали брать отсрочку, то есть у них изменились платежеспособность и кредитная история с точки зрения благонадежности. Если раньше банки фокусировали оценку на двух главных показателях, то теперь эти данные не всегда релевантны. Возможно, это хороший клиент, но кредит он теперь получить не может.

Что делать? Большую роль могут сыграть платежные компании, которые процессируют платежи клиентов: переводы, платежи, оплаты. Там очень много информации, люди же не перестали покупать. Напомню, 70% безналичного расчета, и это значит, люди тратят деньги, они покупают продукты питания, покупают товары первой необходимости, вещи и так далее.

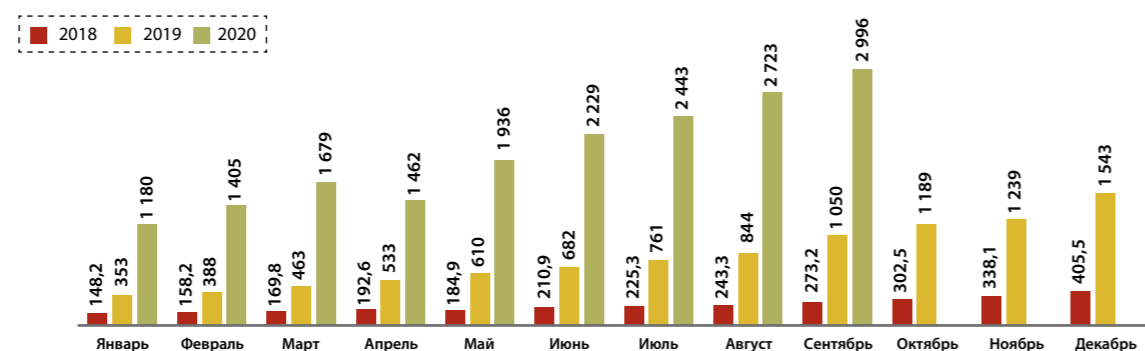
Операции по картам в разрезе регионов, млрд тенге



1 Акмолинская область	9 Костанайская область
2 Актюбинская область	10 Кызылординская область
3 Алматинская область	11 Мангистауская область
4 Атырауская область	12 Павлодарская область
5 ВКО	13 СКО
6 Жамбылская область	14 Туркестанская область и г. Шымкент
7 ЗКО	15 г. Алматы
8 Карагандинская область	16 г. Нур-Султан



Рост объема операций через интернет и мобильный банкинг, в млрд тенге



отсутствия инфраструктуры не позволяет пользоваться сервисами Visa и Mastercard. Казахстан готов к любым технологиям, вопрос только в том, насколько будет готова каждая конкретная организация.

– Мы все время говорим про банки. Давайте посмотрим с другой стороны, поговорим о клиентах. Как изменится оценка платежеспособности клиента?

– Она уже изменилась. До пандемии почти все банки оценивали доходы клиента, используя его отчисления в пенсионный фонд и расходы с

Но этой истории нигде нет, кроме как у банка, который выпустил карту. Если клиент живет в этом банке, то данный банк это видит, но другие банки не имеют доступа к транзакционному поведению человека. Это большое поле для платежных компаний – помимо эквайринговых услуг, это возможность предоставлять данные для того, чтобы финансовые организации могли принимать решения. Соответственно, транзакционное поведение должно стать ключевым фактором – как пенсионные отчисления, кредитная история и другие предикторы, которых должно быть не два-три, а 30–40 различных.



Карта будущего

Что ждет банковский сектор в 2021 году: тренды и сценарии



Гурам Андроникашвили, председатель правления ForteBank



Эльдар Сарсенов, председатель правления Нурбанка

2021-й будет годом восстановления как для мировой экономики, так и для Казахстана. Все будут стараться выйти на показатели 2019 года, но, скорее всего, они будут ниже. Наиболее пострадавшие отрасли – это туризм (авиаперевозчики), малый бизнес, нефтедобытчики (в связи с падением цен и мирового спроса). В целом ожидания такие, что 20–40% всех получивших отсрочку придут за новой реструктуризацией.

У банков будет необходимость в формировании дополнительных провизий при отсутствии дополнительных источников дохода, в связи с чем общая доходность, скорее всего, будет снижаться. Сильнее всего пострадают те, кто активно кредитовал беззалоговые кредиты, бизнес, связанный с торговыми домами, ресторанами, путешествиями, спортом, кинотеатрами и развлекательными услугами.

Возможно, продолжится консолидация банков: мелкие игроки будут поглощаться крупными или просто уходить с рынка.

Все активно будут развивать предоставление онлайн-услуг, что даст дополнительный импульс к развитию IT-компаний в Казахстане.

Банки, которые дадут возможность легко и просто работать в онлайн, получат приток клиентов и доходов из других банков. Экосистемы продолжат развиваться, причем, скорее всего, в виде партнерств, а не создания внутренних систем или покупок бизнеса банками. Банки будут все чаще пытаться оказывать не только банковские услуги, но и конкурировать с бизнесом.

Банковский сектор неразрывно связан с тем, что происходит в экономике в целом. 2020 год был и пока все еще является очень тяжелым из-за пандемии и необходимых в связи с этим карантинных мер. В этом году многие клиенты (как корпоративные, так и розничные) получили отсрочки по кредитным платежам и налогам. В результате этих мер бизнесу стало легче справиться с ситуацией и выживать.

В начале 2021 года завершится срок действия предоставленных отсрочек и предстоит возобновление выплат по долгам, и только тогда будет возможно трезво оценить ситуацию в макроэкономическом масштабе.

Банки будут стремиться в первую очередь сохранить высокую ликвидность, продолжают кредитовать и участвовать в госпрограммах поддержки бизнеса. В целом, по нашим ожиданиям, усилится конкуренция между финансовыми институтами за хороших, платежеспособных клиентов. Мы в Нурбанке твердо настроены увеличить свою конкурентоспособность путем расширения линейки розничных продуктов. Предполагается рост кредитного портфеля банка на 8%, в том числе розничный портфель увеличится на 20%, при этом доля розничного бизнеса в общем кредитном портфеле должна возрасть более быстрыми темпами.

Практически все участники рынка продолжают инвестировать в технологии, развивая уровень цифровизации. Каждый финансовый институт будет предлагать разнообразные услуги, начиная с выгодных кредитных и дебетных карточек до технологий бесконтактной оплаты товаров и услуг. Нурбанк будет активно участвовать в этих процессах.

В целом мировая экономика может начать свое восстановление к концу 2021 года, в том числе и в Казахстане.



Умут Шаяхметова,
председатель правления
Halyk Bank

Я надеюсь, что предстоящий год будет лучше, чем 2020-й. Более позитивный взгляд на 2021 год высказывают и международные аналитики. Ожидается, что к весне будет достаточное количество вакцин и уровень заболеваемости будет снижаться, а значит, не должно происходить локдаунов, закрытий экономик. Соответственно, цены на нефть могут подняться, возрастет потребительский спрос, восстановится производство, и мировая экономика начнет постепенно возвращаться к доковидному периоду.



Галим Хусаинов,
председатель правления Банка
ЦентрКредит

Мировая экономика переходит к постепенному восстановлению после резкого спада, произошедшего в апреле текущего года. Однако в условиях продолжающегося распространения пандемии многие страны замедлили процесс постепенного ослабления ограничений, а некоторые и вовсе ввели новые меры самоизоляции для защиты населения. Таким образом, несмотря на наметившиеся положительные тренды, ожидания по темпам восстановления экономической активности по-прежнему остаются неоднозначными.

Положительные прогнозы большинства международных организаций, в свою очередь, поддержаны оптимизмом относительно разработки вакцины от коронавируса. Так, по прогнозу МВФ, снижение мировой экономики в текущем году составит порядка -4,4%, что сменится восстановлением в 2021 году на уровне не ниже 5%.

Согласно ожиданиям Национального банка РК постепенное восстановление деловой и инвестиционной активности в Казахстане на фоне расширения внутреннего и внешнего спроса и потребления приведет к росту ВВП в 2021 году в размере 3,5–3,8%.

Восстановление финансового сектора страны будет напрямую зависеть от темпов роста экономической активности. В 2021 году ожидается постепенное восстановление кредитования, основными направлениями которого станут ипотечное кредитование населения и финансирование МСБ. Темп роста кредитования будет во многом определяться созданными государством стимулами.

Рост активности банковского сектора будет также зависеть от дальнейшего повышения доступности банковских услуг, связанного с развитием удаленных сервисов и внедрением новых цифровых технологий.

Качество активов БВУ по-прежнему остается ключевым вопросом развития банковской системы. При этом, учитывая, что казахстанские банки вошли в период кризиса с более сильными позициями после нескольких лет реструктуризации, включая недавнее завершение AQR, а также внедренные государством меры регуляторной поддержки, мы не ожидаем ухудшения качества активов банков в 2021 году.

Возможна дальнейшая консолидация банковской системы, связанная с объединениями, поглощениями или уходом с рынка БВУ, чьи бизнес-модели окажутся наименее гибкими в текущих условиях изменчивой операционной среды.

Если говорить о Казахстане, то все будет зависеть от макроэкономических факторов: как будет развиваться ситуация с валютами после выборов в США, с госпрограммами, инфляцией, базовой ставкой и обменным курсом. В банковском секторе продолжатся процессы консолидации и укрупнения. Не ожидаю, что на казахстанский рынок будут выходить иностранные банки, потому что финансовый кризис отражает общеэкономический.

Банки продолжают развивать продукты, связанные с технологиями, усилятся конкуренция за розничных и клиентов МСБ. Клиенты, особенно розничные, становятся высоко требовательными, нелояльными и очень легко мигрируют между банками, поэтому финансовый институт должен постоянно соответствовать их потребностям через сервис, технологии и гибкие продукты. Поэтому активно будет развиваться персональный подход к каждому клиенту и создаваться индивидуальные предложения для них.



Дмитрий Забелло,
председатель правления Банка
ВТБ (Казахстан)

Для банковского сектора и экономики Казахстана следующий год может стать еще более сложным, чем 2020-й.

Во время карантина ВТБ и другие наши коллеги по рынку провели серьезную «домашнюю работу» по оптимизации расходов, моделей продаж, продуктовых линеек, риск-профилей и так далее. Результаты этой деятельности мы увидим в следующем году – рынок всем нам поставит оценки: правильно ли мы отреагировали на эти вызовы или надо еще что-то менять.

Скорость выхода из пандемии будет напрямую влиять на финансы целых отраслей экономики и как следствие – на банки, которые являются консолидаторами финансовых показателей рынка.

Основные тенденции напрямую связаны с карантинными ограничениями, которые вводились в этом году. Безусловно, рынок зафиксирует рост NPL, что повлияет на доходность банков. Изменится и качество активов, вопрос – насколько сильно.

Так как еще на самом взлете кризиса сектор был залит ликвидностью, с точки зрения объемов финансовый рынок будет чувствовать себя неплохо. А вот вопрос финансовых результатов будет открыт, потому что реальный сектор после карантинных ограничений находится в тяжелом состоянии. Я думаю, объемы рынка кредитования восстановятся, но может поменяться его структура: заемные средства начнут перетекать в сторону более здоровых отраслей экономики.

Этот кризис, как и любой другой, чистит рынок. Банки, которые испытывали трудности еще до начала пандемии, под воздействием «вирусной истории» пострадают еще сильнее. В таких случаях консолидация может стать путем выхода из затруднительного положения.

Ну и, конечно, мегатренд современной реальности – это цифровизация. Достоин пережить карантинные ограничения смогли только те предприятия, которые внедрили IT-решения в свои бизнес-процессы, развивали дистанционные каналы продаж и разворачивали форматы удаленной работы.

Это коснулось всех отраслей экономики, так как любой бизнес делает люди, а людей нужно было оберегать от физических контактов. В итоге все процессы, связанные с цифровизацией, были значительно ускорены на рынке. Этот тренд продолжит развиваться семимильными шагами даже после полного окончания пандемии.

How does audit digitization reflect the Transformative Age?

ey.com



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Карел Горак,
председатель правления ДБ АО
«Банк Хоум Кредит»

Сейчас ситуация на банковском рынке остается относительно стабильной благодаря значительным запасам капитала и ликвидности банков. При этом распространение вируса и введение карантинных мер дало мощный толчок развитию цифровизации бизнеса в целом и банков в частности. Наш финансовый институт начал эту работу заблаговременно, понимая, что онлайн – это неотъемлемая часть нашей деятельности. В следующем году банковский сектор еще больше сосредоточится на развитии этого направления, чтобы быть готовым к новым вызовам и возможным последствиям пандемии.

Дальнейшая ситуация зависит от того, как скоро распространение COVID-19 начнет ослабевать, а рынки постепенно начнут возвращаться к жизни и восстанавливать свою работу. Что касается развития казахстанского банковского сектора в 2021 году, оно будет зависеть от множества факторов. В первую очередь от способности адаптироваться и трансформироваться под современные реалии ведения бизнеса. И, конечно же, от эффективности и своевременности предпринимаемых стабилизационных мер как со стороны государства, так и финрегулятора. В целом восстановление будет проходить поэтапно и постепенно. Относительно розничного направления в следующем году наши прогнозы оптимистичные, и мы ожидаем, что рост будет, хотя и не такой значительный, как в прошлые годы.



Айбек Кайып,
председатель правления
JysanBank

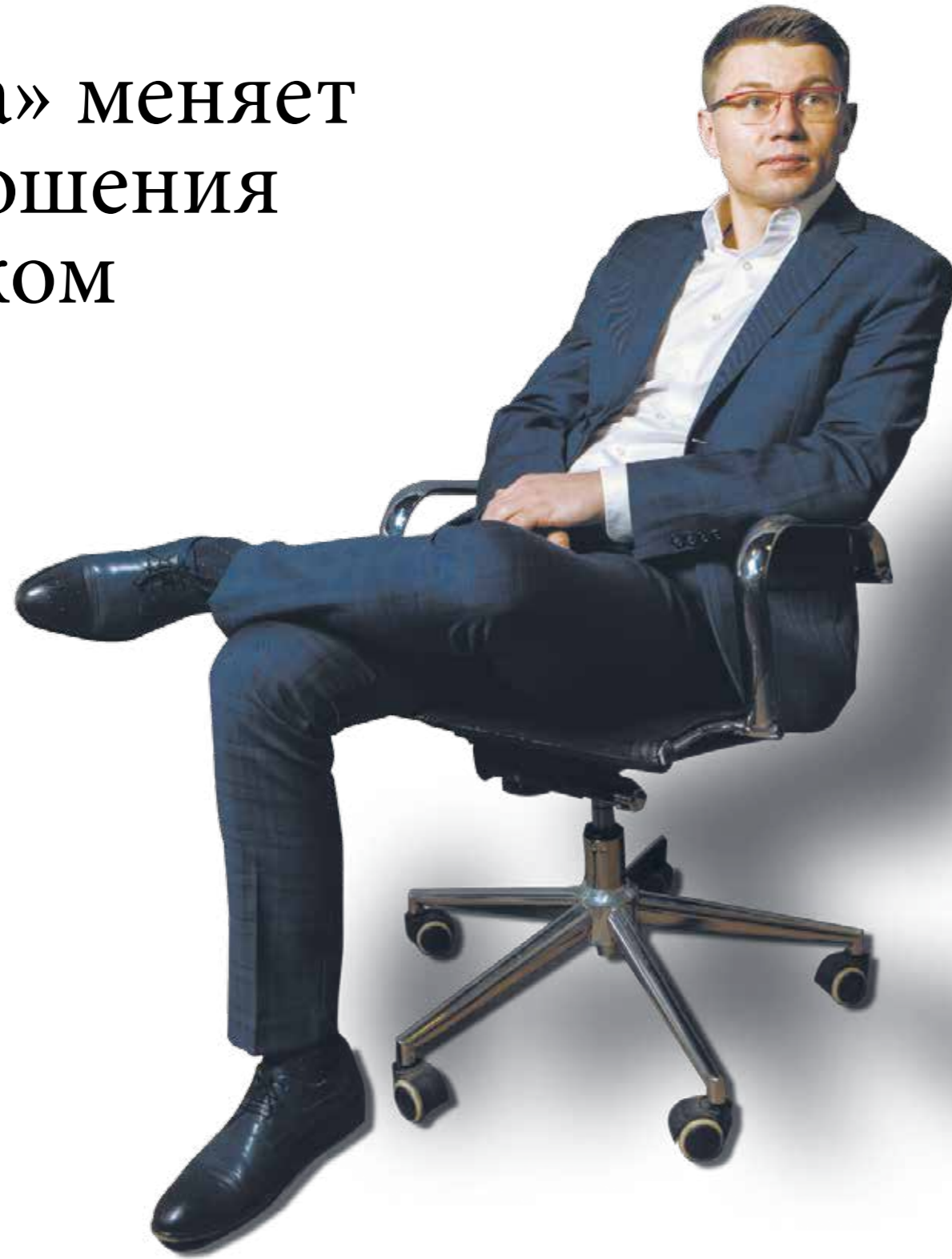
Мы ожидаем, что 2021-й будет годом консервативного роста. Последствия пандемии все еще будут ощущаться. Успешные испытания ряда вакцин и их запуск в промышленное производство, безусловно, обнадеживают. Однако восстановление экономики и банковского сектора будет постепенным. Населению и бизнесу потребуется некоторое время для адаптации к новым экономическим реалиям. Риск-аппетит банков к активам будет достаточно консервативным. Особенно пристально и осторожно банки будут наблюдать за секторами, значительно пострадавшими от пандемии.

Отечественный банковский сектор оказался более подготовлен к кризису, каких-то тяжелых последствий не будет. Запас прочности, созданный системой за последние годы, позволит абсорбировать риски.

Ожидаем ускорения цифровизации банковского сектора. Этот тренд несет позитивные изменения как для клиентов, которые получают качественные услуги не выходя из дома, так и для банков, позволяя сократить расходы по предоставлению услуг. Надеемся увидеть развитие данного тренда не только в банковском секторе, но и в других отраслях, особенно в сфере государственных услуг.

Усилится конкуренция – как следствие пандемии и ускорения инновационного развития в банковском секторе. Кризис показал, что быстро реагировать должен не только частный сектор, но и регулирование.

Как «цифра» меняет взаимоотношения между банком и клиентом



По прогнозу консалтинговой компании A. T. Kearney, до 2023 года в Европе закроют 40 тыс. отделений банков, а 70% операций по открытию счетов, депозитов и оформлению кредитов будут происходить удаленно. Как показал опыт пандемии и связанных с ней карантинных мер, не все казахстанские банки готовы к этому (хотя многим, нужно отдать должное, удалось сделать все возможное).

Евгений Щербинин,
СЕО компании Prime Source

Некоторые пойдут в развитие собственной инхаус-разработки. Тем, кто не готов инвестировать в разработку уникальных IT-систем и построение процессов производства программного обеспечения, придется искать готовые технологические решения и профессиональный аутсорсинг. Но и здесь есть проблемы. Эффективность работы внешних IT-компаний достигается при наличии баланса ответственности, полномочий и вовлеченности в решение бизнес-задач. Аналитики консалтинговой компании Capgemini видят причины в том, что большинство банков инвестируют в IT-решения и в улучшение клиентского опыта, но это внешние нововведения, которые не меняют систему изнутри.

Сбор и аналитика

Национальный банк Казахстана выпустил итоговый отчет по результатам AQR, или Asset Quality Review (это диагностика, позволяющая определить потребность банков в капитале, она дает оценку качества кредитных портфелей),

которая выявила необходимость доработки применяемых методов и IT-систем для приведения в соответствие конкретным рекомендациям действующих международных стандартов. Результаты AQR подтверждают, что не все банки были готовы к полноценному переходу к стандарту МСФО 9.

Основные претензии к предыдущему стандарту заключались в том, что проблемы не прогнозировались и о них становилось известно по факту. Кроме того, данные об изменениях уровня кредитного риска отражались в отчетности с опозданием, что приводило к неправильной трактовке информации. Стандарт МСФО 9 внедрялся в качестве превентивной меры предотвращения финансовых кризисов.

«Консалтинговая компания Ernst & Young в своих рекомендациях по соблюдению МСФО 9 озвучивает широкий перечень факторов и индикаторов для анализа значительного увеличения кредитного риска, среди которых, например, рыночные показатели, внешний рейтинг, результаты операционной

деятельности заемщика, внутренний рейтинг/скоринговая оценка, правовые, экономические или технологические условия, просрочка, реструктуризация, распространение кризисных явлений, статус платежей и поведение и другие», – говорит эксперт в области риск-менеджмента, методолог по IFRS 9 **Валихан Сарымсаков**.

Но не все автоматизированные банковские системы сегодня могут «отловить» необходимую по новым стандартам МСФО 9 информацию в автоматическом режиме. В таких случаях банкам приходится вручную собирать, обрабатывать и анализировать данные. Это не превентивная мера, а констатация факта: проблема произошла. Такой подход международным стандартам не отвечает.

Что делать?

Для предупреждения рисков в международной банковской практике активно применяются такие автоматизированные инструменты, как рейтингование и watch list или мониторинг раннего предупреждения.

Watch list автоматизирует процесс сбора информации о клиенте из различных источников – как из внутренних, так и из внешних. Речь идет о проблемах заемщика с налоговыми органами, его истории участия в судебных делах, имеющихся исполнительных производствах, сведениях о наличии в реестрах недобросовестных поставщиков и других подобных данных. Полнота информации и скорость принятия решений, по полученным сигналам, играют ключевую роль в выстраивании стратегии в отношении клиента.

Автоматизация этих процессов поможет банкам своевременно и качественно собирать информацию о клиентах, накапливать базу данных, иметь открытые и прозрачные процессы, контролировать и анализировать качество заемщиков на портфельном уровне, и, собственно, соответствовать МСФО 9.

Согласно обновленным правилам создания системы управления рисками и внутреннего контроля, которые вступили в силу с 1 июля 2020 года, банкам второго уровня в Казахстане предстоит серьезная работа. Требования предписывают создать развитую IT-инфраструктуру для сбора и анализа полной, достоверной, своевременной информации, позволяющей управлять рисками. Кроме того, проведение оценки качества активов (AQR) выявило необходимость доработки существующих информационных систем и внедрения новых технологий. Эти результаты говорят о том, что на казахстанском рынке есть проблемы технологического характера.

Знай своего клиента

Финансовая безопасность – №1 в деятельности всех организаций. И если в случае с

торговлей товарами и услугами страхование от рисков осуществляется условиями контракта, то в случае с финансовыми технологиями сами инструменты операций включают в себя меры безопасности.

Процедуры Know Your Customer (KYC) и Customer Due Diligence (CDD) являются наиболее обременительными областями в соблюдении требований по борьбе с отмыванием (легализацией) денег (AML – anti-money laundering) для многих банков. Поскольку процессы KYC-CDD играют центральную роль в понимании того, кто твой клиент, они также являются стратегической частью цепочки соблюдения требований AML.

Скорость и эффективность в KYC-CDD крайне необходимы как для сокращения операционных расходов, так и для внедрения новых цифровых финансовых услуг. Новые правила, такие как FATCA/CRS или раскрытие бенефициарных собственников, оказывают дополнительное давление на комплаенс-процессы организации.

Интеллектуальная автоматизация

KYC-CDD сейчас – однократный или, в лучшем случае, периодический процесс (например, его проводят раз в квартал), то есть постоянный контроль клиента отсутствует, а это подвергает любую финансовую организацию большому риску. При этом финансовые учреждения все чаще стремятся отслеживать риски клиентов на более частой основе.

Постоянный мониторинг в идеале предполагает динамическое связывание систем KYC-CDD и систем анализа поведения клиента.

Таким образом, изменения в риске клиента из-за попаданий при проверке или других красных флажков KYC будут переданы в систему мониторинга транзакций (MT). И наоборот, оповещения и другие индикаторы риска из системы MT будут использоваться для корректировки профилей риска клиента или инициирования расследования в отношении клиента с повышенным риском отмывания денег.

Автоматизированные системы KYC-CDD – это важно как с точки зрения соответствия международным стандартам, так и с точки зрения новых принципов взаимодействия с пользователем. Банки, не обратившие внимания на необходимость развития собственной AML-системы, рискуют остаться не у дел. Так, внедрение нового подхода позволит предупредить клиента в потенциально опасных ситуациях. Например, при вводе назначения платежа система сообщит, что важно указать документ, на основе которого проходит платеж. Либо предупредит, что сумма перевода слишком большая, и финансовый мониторинг посчитает это подозрительным. Все это снизит нагрузку на комплаенс-офис и повысит лояльность клиентов.

Словом, мир меняется, причем меняется очень быстро. Если раньше казалось нормальным, что кардинальные изменения в принципах работы таких консервативных структур, как банки, «догонят» рынок позже остальных, то теперь понятно – будущее банков зависит от скорости реакции на внешние вызовы и адаптивности бизнеса. А в этом банкам как раз и помогают технологии, превращая их в сложный, все еще зарегулированный, но теперь прежде всего именно IT-продукт.

Неисчерпывающий перечень факторов и индикаторов для анализа существенного увеличения кредитного риска



Что такое AML?

20 млн транзакций ежедневно

В день выполняют крупные компании, в то время как обнаружение подозрительных операций связано с ручной работой, что может вызвать риск ошибок и ложных срабатываний. Поэтому крайне важна разработка и внедрение высокотехнологичных AML-систем, отвечающих всем требованиям цифровой экономики.

AML

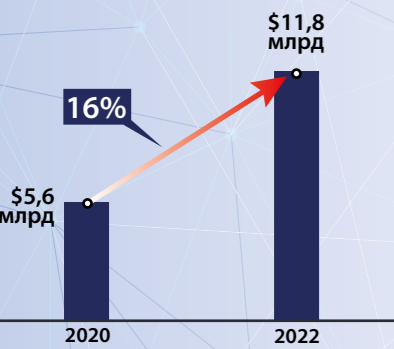
Борьба с отмыванием денег (anti-money laundering – AML) – это комплекс мер, направленных на предотвращение использования финансовой системы страны или конкретного финансового учреждения для легализации средств, полученных преступным путем.

31 год

Существует понятие AML (anti money laundering). Официально оно закрепилось после создания Группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег – FATF.

FATF – это межправительственная организация, которая занимается выработкой мировых стандартов в сфере противодействия отмыванию преступных доходов и финансированию терроризма, а также осуществляет оценки соответствия национальных систем AML этим стандартам.

В нее входит 37 стран.



\$5,6 млрд

Во столько оценивается общий рынок KYC-решений при годовом темпе роста в 16%, по данным аналитического агентства OWI (с ожидаемым размером в \$11,8 млрд в 2022 году).

Зачем внедрять и автоматизировать AML?

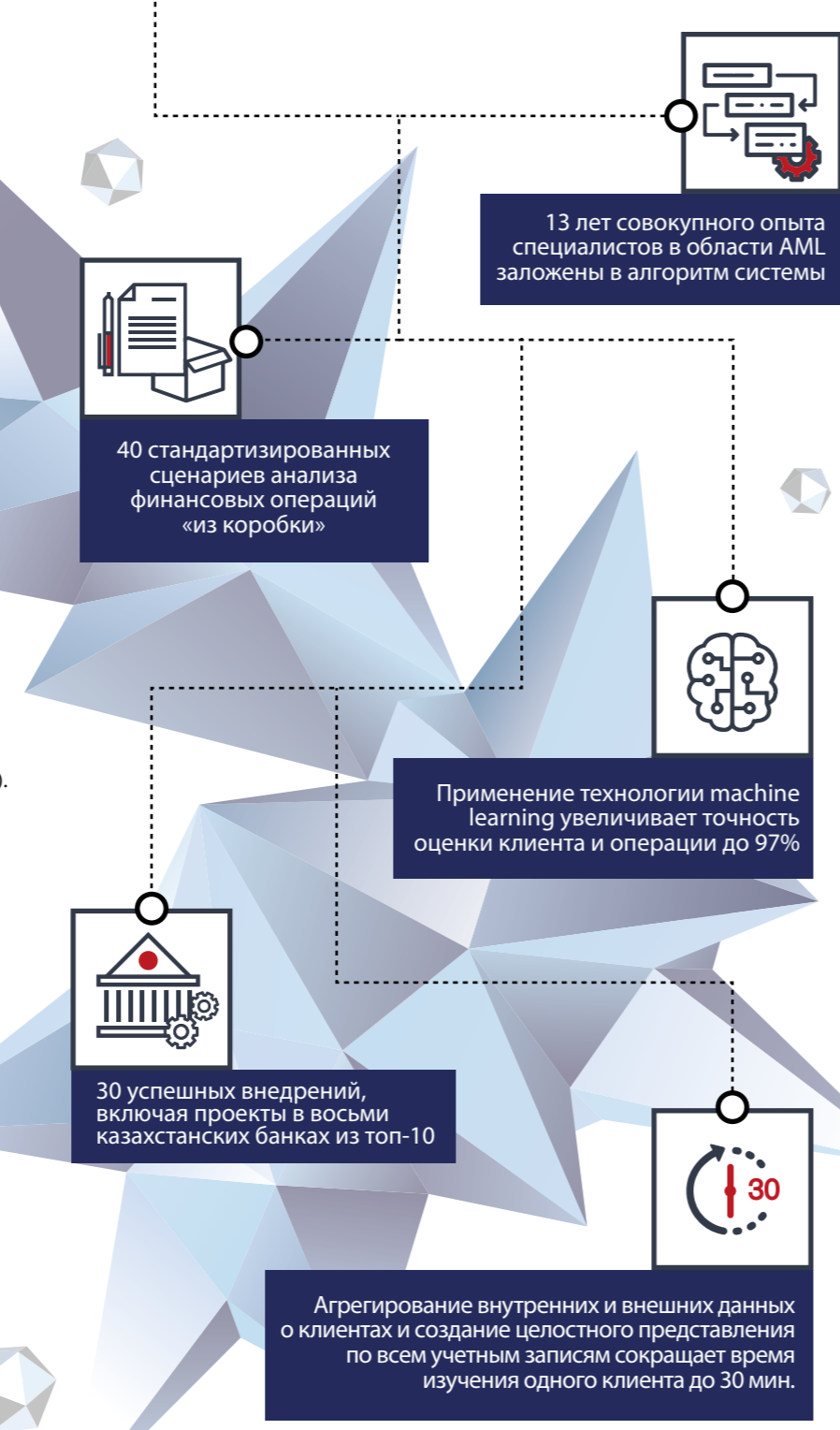
AML рекомендуют внедрять бизнесам и банкам во всем мире, как в личных интересах собственников, так и в интересах международной борьбы с экономической преступностью.

С каждым годом требования к наличию AML становятся всё жестче. Без адекватных процессов мониторинга банки могут быть оштрафованы и подвергнуты санкциям. Но это не самое важное. Устаревшие IT-системы заставляют банки тратить много времени и ресурсов на проверку операций. Для клиентов это приводит к задержке операций и необходимости предоставления дополнительных документов.

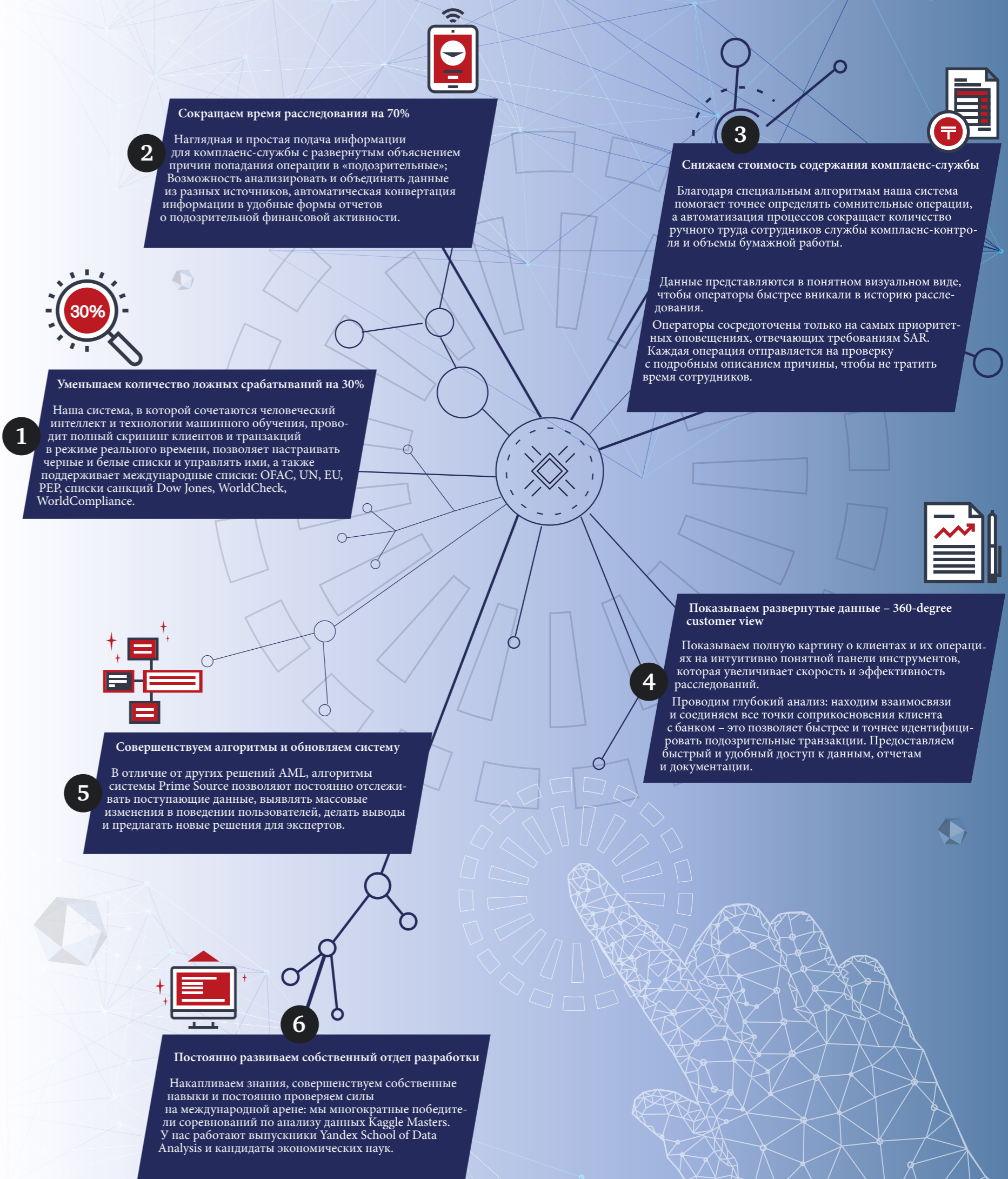
В процедуры AML входят:



Как PRIME SOURCE AML помогает банкам



Что конкретно мы делаем?



– Дмитрий Александрович, летом вы заявляли, что во время карантина банк начал процесс трансформации бизнеса, который поможет ему выйти из коронакризиса с минимальными потерями. Как успехи?

– Я считаю, мы справились. Это подтверждают и финансовые показатели: за девять месяцев текущего кризисного года по сравнению с аналогичным периодом прошлого прибыль Банка ВТБ (Казахстан) выросла более чем на 26%. Это главный показатель того, что на фоне давления коронакризиса на всю мировую экономику банк не просто устоял, но и смог улучшить свои показатели. С начала года наш депозитный портфель вырос на 62% и сегодня составляет 201 млрд тенге, кредитный портфель – почти на 6%, до 142 млрд тенге. Таких результатов мы добились во многом благодаря своевременно начатой трансформации бизнеса. Кроме того, буквально пару недель назад международное рейтинговое агентство S&P, отметив улучшение качества активов, подтвердило кредитный рейтинг банка на уровне «ВВ+/В/Стабильный» – один из самых высоких рейтингов среди казахстанских банков.

Банки – зеркало экономики: они первыми фиксируют кризисные явления и определяют их масштаб. Дмитрий Забелло, председатель правления Банка ВТБ (Казахстан), рассказал «Курсиву», к каким изменениям подтолкнула банк пандемия и каковы первые результаты запущенной в этом году трансформации бизнеса.

– Можете рассказать о конкретных проектах, которые вы уже реализовали в рамках трансформации?

– Во-первых, мы ускорили реализацию тех проектов, которые к моменту начала пандемии были в начальном состоянии. Например, централизовали операционную, юридическую, кредитную и IT-функции, оставив в отделениях только продажи.

Во-вторых, в достаточно сжатые сроки мы поменяли местоположение большинства отделений банка по всему Казахстану, увеличив количество точек продаж на 30% при сохранении на прежнем уровне расходов на аренду фронт-офиса. Для новых точек мы выбрали такие локации, которые позволили банку стать ближе к клиенту. Также мы тщательно проанализировали наш продуктовый ряд, сделав акцент на том, что в текущих условиях максимально выгодно клиенту и рентабельно для банка.

В-третьих, мы быстро перераспределили серверные мощности и усилили информационную безопасность, что позволило в условиях пандемии в очень сжатые сроки развернуть сеть дистанционных рабочих мест без ущерба для производственного процесса. Был период, когда 90% сотрудников головного офиса полноценно работали удаленно. Заметив, что на удаленке персонал работает так же эффективно, как и в офисе, уже после снятия жесткого карантина мы решили

перевести примерно треть сотрудников головного офиса на постоянный режим удаленной работы, что позволило сократить ежемесячные расходы на аренду помещений для бэк-офиса на 30%.

В период карантина мы сделали акцент на цифровизации, позволившей ускорить развитие дистанционных каналов обслуживания и автоматизировать многие внутренние бизнес-процессы, что для клиентов проявилось в повышении уровня сервиса и скорости обслуживания. Теперь розничным менеджерам для оформления кредита нужен только планшет, с которым они могут приехать к клиенту в офисе или отдаленные от крупных городов районы, где практически нет банковских отделений. Если заемщик соответствует нашему риск-профилю, то оформить кредит он сможет в течение 15 минут в удобной для него локации. Получить деньги можно на карту любого казахстанского банка, это упрощает процесс, если у человека пока еще нет нашего пластика. Кроме того, большинство банковских операций наш розничный клиент сегодня может провести в мобильном или интернет-банкинге.

В сфере обслуживания клиентов малого и среднего бизнеса мы тоже стремимся к этому, хотя здесь сами продукты сложнее и на их диджитализацию уходит больше времени и средств. Уже сегодня в ВТБ юридические лица могут открыть счет онлайн, воспользовавшись сервисом на сайте банка. Также мы тестируем новый мобильный банкинг для юридических лиц, который будет работать в симбиозе с интернет-банкингом и другими онлайн-сервисами, в том числе небанковскими, например онлайн-бухгалтерией, по принципу одного окна.

– ВТБ смотрит больше в сторону розницы или корпоративного сектора?

– У нас универсальный банк: баланс сил распределен среди трех бизнес-линий – крупного бизнеса, среднего и малого, розницы, и по каждой у нас амбициозные планы.

По крупному бизнесу в этом году мы практически удвоили кредитный портфель, несмотря на то, что у ВТБ всегда действовала довольно консервативная риск-модель для кредитования юридических лиц. Мы подходили к решению любых вопросов системно, были рядом с нашими ключевыми клиентами в прямом смысле слова, и они оценили нашу поддержку.

Сегодня объем кредитного портфеля по среднему и малому бизнесу у нас составляет 55 млрд тенге, и мы нацелены на его двукратный рост. В этом году мы запустили автоматизированный кредитный конвейер для юридических лиц, и благодаря его работе в ближайшее время мы перейдем на цифровой процесс принятия решения о выдаче траншей с подготовкой полного набора обеспечительной документации, а также оцифруем архивы документов по клиентам.

Что касается розницы, в июле 2020 года мы перешли на индивидуальное рейтингование физических лиц. Для Казахстана это довольно уникальная модель, так как обычно банки оценивают розничный портфель целиком. Во многом именно благодаря ей у нас нет взрывного роста провизий по реструктурированным кредитам вследствие пандемии COVID-19.

– В каких отраслях сегодня есть спрос на кредиты со стороны МСБ?

– Сейчас особой популярностью пользуются меры государственной поддержки предпринимательства. Банк ВТБ (Казахстан) является участником 17 таких программ. В период локдауна предприниматели могли получить кредит по конечной ставке 8% годовых. Многие наши клиенты воспользовались этим предложением. Сейчас очень активно работаем по госпрограмме «Дорожная карта бизнеса-2025», в рамках которой бизнес практически из любой отрасли может получить кредитование под 6%.

Инвестиционная активность клиентов не снижается. Мы обсуждаем кредитные проекты клиентов, направленные на расширение каналов интернет-связи, которые по понятным причинам стали особенно востребованными. Также серьезно растут цифровые образовательные услуги, развлекательные и облачные сервисы. В настоящее время активно развиваются службы доставки, фармацевтика, аптеки. Достаточно серьезно вырос бизнес, связанный с санитарной обработкой, из этого, по сути, получился новый сегмент экономики.

Мы ожидаем, что серьезный импульс к долгосрочному развитию от государства и от частного сектора получит медицинский сектор. Сегодня он неплохо себя чувствует с точки зрения экономических показателей, но во время пандемии случались ситуации нехватки специалистов, особенно в регионах.

– Действительно, трансформация происходит как в бизнесе, так и в банковской отрасли. Что в таком случае вы ожидаете от регулятора рынка?

– В настоящее время мы работаем с новым Агентством по регулированию и развитию финансового рынка РК. В результате меняются подходы: сегодня регулятор продвигает AQR, который показал свою эффективность, так как запустил процесс автоматизации и унификации оценки рисков для всего рынка, который впоследствии станет более понятным и прозрачным для клиентов. Мы ожидаем, что тестирование активов по типу AQR будет проходить на периодической основе.

– По прогнозам COVID-19 покинет нас не сразу. Но если вдруг распространение пандемии остановится на второй волне, как будет выглядеть банковский рынок в 2021 году?

– Ситуация будет сложной, пока бизнес полностью не адаптируется. В период пандемии мы опрашивали наших клиентов по МСБ относительно их ожиданий о конце ограничительных мер. После первого локдауна начали постепенно снимать ограничения, и они проявляли оптимизм. А через месяц мы увидели более реалистичную оценку – клиенты начали говорить про перестройку бизнеса, смену модели продаж, без этого не сохранить свои позиции на рынке. Розничные клиенты тоже находятся в зависимости от этого процесса, так как физические лица – это работники бизнес-структур.

Сложно делать конкретные прогнозы, потому что никто не знает точно, будут ли следующие волны пандемии, и если будут, то какой интенсивности. Конечно, банки будут реагировать на эти изменения, ведь их деятельность зависит от благополучия клиентов. Сейчас мы уже наблюдаем тенденцию на рынке по консолидации мелких игроков – на наш взгляд, она продолжится и в следующем году.



Дмитрий Забелло,
председатель правления Банка ВТБ (Казахстан):

«На удаленке можно работать так же эффективно, как и в офисе»

Работа в ближайшем будущем:

взгляд со стороны сотрудников



Евгений Питолин,
управляющий директор
в Центральной Азии,
СНГ и странах Балтии

Повсеместный переход на удаленную работу изменил гораздо больше, чем казалось на первый взгляд. С одной стороны, сотрудники, которые раньше даже не задумывались о работе из дома, попробовали ее на вкус. С другой – многие компании, вынужденные в срочном порядке изменять свои рабочие процессы, осознали, что такой подход тоже имеет право на существование, и задумались над тем, чтобы оставить возможность удаленки навсегда. Это не могло не сказаться на рынке труда и методах работы, в том числе на безопасности. Поэтому наши коллеги решили исследовать, что думают сотрудники компаний о будущем.

Чтобы выяснить это, наши коллеги провели глобальный опрос, как изменились привычки сотрудников и как они представляют себе идеальное рабочее место, а также о новых технологиях, обеспечивающих удаленную работу. Респондентами стали более 8000 человек, работающих в компаниях малого и среднего бизнеса с персоналом не более 250 сотрудников во всем мире, включая Казахстан.

Мы выяснили, что три четверти (74%) сотрудников компаний малого и среднего бизнеса по всему миру не готовы вернуться к привычной организации рабочего процесса после окончания пандемии. В результате перехода на удаленный режим труда у людей появились возможности, которые они хотели бы сохранить в дальнейшем: больше времени проводить с близкими (47%), экономить деньги (41%) и работать откуда угодно (32%). Таковы данные нового исследования «Работа после пандемии: как она будет устроена», проведенного «Лабораторией Касперского» в октябре 2020 года*.

Опрос показал, что люди стремятся уйти от ранее существовавших ограничений и хотят работать в более гибких условиях, при которых во главу угла ставятся их собственные интересы. Так, около трети опрошенных не хотели бы возвращаться к тем или иным принятым ранее правилам. Например, 39% не готовы снова работать по строгому восьмичасовому графику, 34% не хотят быть строго привязаны к офису, 32% – к пятидневной рабочей неделе.

Каждый третий (32%) хотел бы продолжать работать удаленно и после окончания пандемии. Сотрудники ждут поддержки от своих работодателей, особенно в том, что касается использования технологий – об этом сообщили 38% участников опроса. По их отзывам, чтобы быть более продуктивными, защищенными, а также всегда быть на связи, им нужен доступ к необходимому оборудованию, инструментам и возможность получать техподдержку.

Согласно полученным результатам, большинство сотрудников хотят перемен. Только четверть опрошенных на вопрос, к каким из устоявшихся традиционных процессов они не готовы вернуться, ответили, что в целом их все устраивало и раньше. Остальные же хотят большей гибкости: изменения рабочего графика, возможности работать вне офиса и отказаться от пятидневной рабочей недели и так далее. В теории это должно позволить людям подстроить рабочий день под их личные нужды без потери эффективности для компании.

Чтобы получить больший контроль над своей жизнью и работой, более трети опрошенных планируют сменить место работы в течение следующих 12 месяцев. И это несмотря

РАБОТА ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ | КАК ОНА БУДЕТ УСТРОЕНА



Как вынужденный переход на удаленную работу повлиял на привычки сотрудников и изменил их отношение к работе в офисе.



на достаточно нестабильную обстановку на рынке труда. По всей видимости, компаниям, желающим удержать ключевых сотрудников, придется идти на какие-то уступки и также адаптироваться под новые реалии. В частности, продолжать совершенствовать методы удаленной работы и, что не менее важно, удаленной защиты рабочих мест.

Повсеместный переход офисных сотрудников на удаленку усилил интерес компаний к всевозможным технологиям обеспечения дистанционной работы и ее защиты. Многие организации начали миграцию своих рабочих процессов в инфраструктуру виртуальных рабочих столов (VDI). Такой подход не только позволяет сотрудникам подключаться к корпоративным ресурсам с любого устройства (неважно, удаленного или находящегося на территории офиса), но и решает ряд проблем с безопасностью за счет того, что все данные обрабатываются внутри инфраструктуры компании. Однако с точки зрения безопасности не стоит считать VDI панацеей, способной защитить корпоративную инфраструктуру от любой угрозы. Да, применение этой технологии уменьшает «поверхность атаки», но тем не менее многие киберугрозы остаются релевантными и для виртуальных рабочих мест. Надо начать с того, что слабым звеном остаются люди: оператор виртуальной машины, подключившийся через VDI, точно так же может открыть вредоносное вложение в электронном письме или скачать что-то с сайта и заразить операционную систему. Конечно, после перезапуска вредонос автоматически уничтожится, но он может успеть натворить дел и до отключения. Защита VM осложняется тем, что на них нецелесообразно использовать обычные решения, разработанные для десктопов, хотя бы потому, что это может создать лишнюю нагрузку на платформу виртуализации и занять

ресурсы, необходимые для других задач. К счастью, есть решения, специально адаптированные для защиты виртуальных сред.

Кроме этого общая рабочая среда может стать каналом распространения вредоносного ПО внутри компании.

Массово переводя персонал в режим удаленной работы, многие компании столкнулись с необходимостью поиска новых инструментов. Годы отлаживаемые механизмы взаимодействия сотрудников внезапно оказались неэффективными, и IT-службы начали лихорадочно изучать доступные на рынке решения для совместной работы. В то же время не менее пристальный интерес эти решения вызвали и у киберпреступников: они почувствовали возможность получить удаленный доступ к информационным системам компаний и проникнуть в корпоративные сети.

Проблема с решениями для совместной работы заключается в том, что они в любой момент могут оказаться средством для распространения угрозы по корпоративной сети. Особенно если они допускают удаленную работу: достаточно, чтобы один сотрудник допустил небрежность (использовал очевидный пароль, залогинился со скомпрометированной машины, открыл вредоносное вложение), и в рабочей среде появится злоумышленник.

Всплеск интереса к платформам такого рода привел к тому, что на рынке стало появляться множество сырых программ, создатели которых думали больше об удобстве, а не о безопасности. Весной и летом 2020 года в новостях то и дело появлялись публикации о надежности и защищенности различных инструментов для совместной работы. В результате, когда волна небрежности улеглась, в плюсе оказались те компании, которые заранее подумали о технологиях безопасности в своих продуктах.

По большому счету, при выборе защищенной системы для совместной работы заказчиков интересует несколько аспектов. Как обстоят дела с шифрованием, доступна ли мультифакторная аутентификация, где физически хранятся данные, и какие инструменты используются для защиты информации внутри платформы. Для последнего особенно важен технологический «движок», который легко встраивается в любой программный продукт и позволяет проверять циркулирующие через среду для совместной работы файлы на предмет наличия в них зловредов.

Пандемия ускорила цифровую трансформацию и привела к смешению рабочего и личного. Мы видим, что сотрудники стремятся к изменениям рабочего процесса в поиске большей свободы и гибкости. При этом уже очевидно, что тренд на удаленную работу будет набирать силу. В своих хоум-офисах сотрудникам придется принимать все больше самостоятельных и оперативных решений в вопросах информационной безопасности, а для этого им особенно важно обладать высокой цифровой грамотностью.

Для защиты сотрудников, работающих в гибком режиме, «Лаборатория Касперского» рекомендует компаниям:

- ▶ вдохновлять людей на повышение цифровой грамотности и мотивировать их получать новые знания;
- ▶ защищать рабочие данные и устройства, в том числе с помощью паролей, шифрования и создания резервных копий;
- ▶ обеспечивать безопасность сотрудников внутри и вне офиса на любых устройствах, которые они используют для решения рабочих задач.

Валентин Морозов, Евразийский банк: «В стиральной машинке сейчас больше вычислительной мощности, чем у ракеты Гагарина»

2020 год оказался временем перемен для всех секторов экономики, а для банков в особенности. Пришлось меняться, подстраиваясь под новые условия, быстро принимать решения, менять стратегию и планы. О том, как это происходило в Евразийском и что ожидает клиентов в 2021 году, «Курсив Guide» поговорил с председателем правления банка Валентином Морозовым.



– Расскажите, с каким настроением и предварительными результатами Евразийский банк заканчивает 2020 год?

– Год не закончился, но ситуация значительно лучше, чем, например, в апреле. Если тогда люди сомневались, что станет с банковской системой, экономикой и страной, то сейчас все достаточно стабильно. Ожидания акционеров от банка будут оправданы. Стоимость риска по розничному портфелю – пожалуй, основной волнующий всех вопрос – сложится в рамках ожиданий и лучше, чем рейтинговые агентства предсказывали в начале лета. Мы уверенно перевыполним все обязательства, которые накладывает на нас программа оздоровления, даже в этот сложный для всех год.

Что касается качественных результатов – в этом году банк сосредоточился на радикальной цифровизации бизнеса. Если до недавнего момента Евразийский банк был хорошо известен потребителем кредитованием в точках продаж, то сейчас мы все больше будем работать с клиентами через цифровые каналы: людям не нужно будет ходить к нам – мы будем «ходить» к людям и обеспечивать их услугами, когда и где им удобно.

– Как будете продвигать эту идею среди пользователей?

– Продвигаться планируем также через цифровые каналы вместо, например, баннеров на остановках. Понятно, что не все клиенты уйдут в мобильное приложение. Но мы станем продвигаться как офлайн, так и в TikTok, Instagram, YouTube и так далее. При этом, безусловно, клиенты могут выбирать ту модель обслуживания, которая им наиболее комфортна. Мы будем сочетать лучшее, что есть в «аналоговом» и в цифровом обслуживании.

– Вы выделяете цифровой банк в отдельную структуру. Зачем?

– Модели управления, корпоративная культура, логика принятия решений в традиционном и цифровом банке разные. Мы решили разделить эти два направления бизнеса, чтобы дать больше автономии обеим частям. Более того, с точки зрения формирования акционерной стоимости банк будет значительно более прозрачен для акционеров.

– Поможет ли ваша цифровая трансформация персонализировать продукт для клиентов?

– За неделю или месяц принципиально новый продукт не запустишь, но модификация или персонализация имеющегося продукта под конкретного пользователя будет происходить в режиме реального времени. Мы инвестируем в архитектуру и хранилище данных, у нас работает система RTDM (real-time decision making). Также в банке одна из сильнейших команд на рынке, которая анализирует клиентские пути и удовлетворенность клиентов от продуктов на основе больших данных. Все это позволяет нам сделать продукты максимально такими, как нужно клиенту, адаптированными под его потребности.

– Откуда вы берете информацию для персонализации предложений?

– Используя все этические и законные способы сбора информации. Дискуссия о грани между персонализацией и частной жизнью – где та часть человеческой жизни, которая должна остаться приватной, – ведется во всем мире. Одно дело – банки, а другое – здравоохранение, например. Насколько общество готово к этому? Мне как банку, конечно, хочется предложить продукт, который идеально подойдет конкретно вам, но темная сторона этого – для такого результата нужно довольно много знать о клиенте. Насколько он хочет получить этот уникальный продукт ценой снижения приватности своей жизни? Или достаточно того, что уже на полке лежит, например?

– Какие планы по отделениям филиалов сети и насколько ваши клиенты готовы воспринимать цифровизацию?

– У нас нет цели загнать кого-то в цифровизацию насильно. Сервис готов подстроиться: если клиенту удобны электронные каналы, мы будем для него такими. Если клиент хочет по старинке пойти в отделение, то у него будет такая возможность, пока это рентабельно по количеству клиентов. Конечно, количество отделений, как и число сотрудников в розничных отделениях, будет сокращаться – карантин подтолкнул к этому все банки, и спрос на цифровые услуги возрастает.

– Какие цели ставит себе Евразийский банк в 2021 году?

– Основная задача – чтобы цифровые продукты, которые мы начали разрабатывать в этом году, были успешно запущены, приносили ту коммерческую пользу, которую мы планируем. В следующем году мы должны в хорошем смысле «заматереть», чтобы все работало как часы и позволило нам перейти к следующему технологическому прорыву. Все предпосылки для этого есть.

– Как, на ваш взгляд, меняется поведение клиента Евразийского банка?

– Скорость жизни замедлилась из-за карантина. Люди теперь понимают, что могут прилететь «черные лебеди» с нефтью и карантин и поменять экономические условия. Люди стали долгосрочно планировать, медленнее тратить, больше откладывать – пока в этом отношении видна зарождающаяся тенденция, нежели какая-то статистически валидная доказательная база.

Я думаю, люди станут больше ценить жизнь, возрастет спрос на яркие впечатления, туризм, красивые мероприятия, когда это станет возможно. Возрастет спрос на индустрию развлечений и на то, что делает человека счастливым. И между покупкой нового холодильника вместо рабочего старого и поездкой в отпуск люди будут выбирать отпуск.

– А вы обращались в практике к какому-нибудь ИИ?

– Роботы уже выполняют значительную часть работы с клиентами, на них в значительной мере работает наш call-центр. Тест Тьюринга наш робот не пройдет, но понимает на русском, английском, казахском, смеси языков, может сформулировать ответ. Кто бы мог подумать десять лет назад, что нам придется решать, как назвать человека, который отвечает за обучение роботов: роботовед, роботовод, дрессировщик роботов?

ИИ уже здесь. Все, что можно поручить алгоритмам и стандартизировать, будет поручено роботам: роботы неэмоциональны, не болеют, у них не бывает плохого настроения. Если вы хотите, чтобы банк общался с вами нежным женским голосом, то робот будет общаться так, хотите уверенным мужским голосом – тоже можно. Как лучше к вам обращаться – по имени, фамилии или «Ваша Светлосность»? Все это ИИ и будет определять и подстраиваться, развиваясь и обучаясь.

Я сам по первому образованию физик-математик и верю в чудеса, которые математические алгоритмы уже могут делать. В стиральной машинке сейчас больше вычислительной мощности, чем у ракеты, на которой Гагарин полетел в космос. И мы только царапаем поверхность того, что может ИИ.

– Будете ли вы привлекать казахстанцев какими-то инвестиционными предложениями?

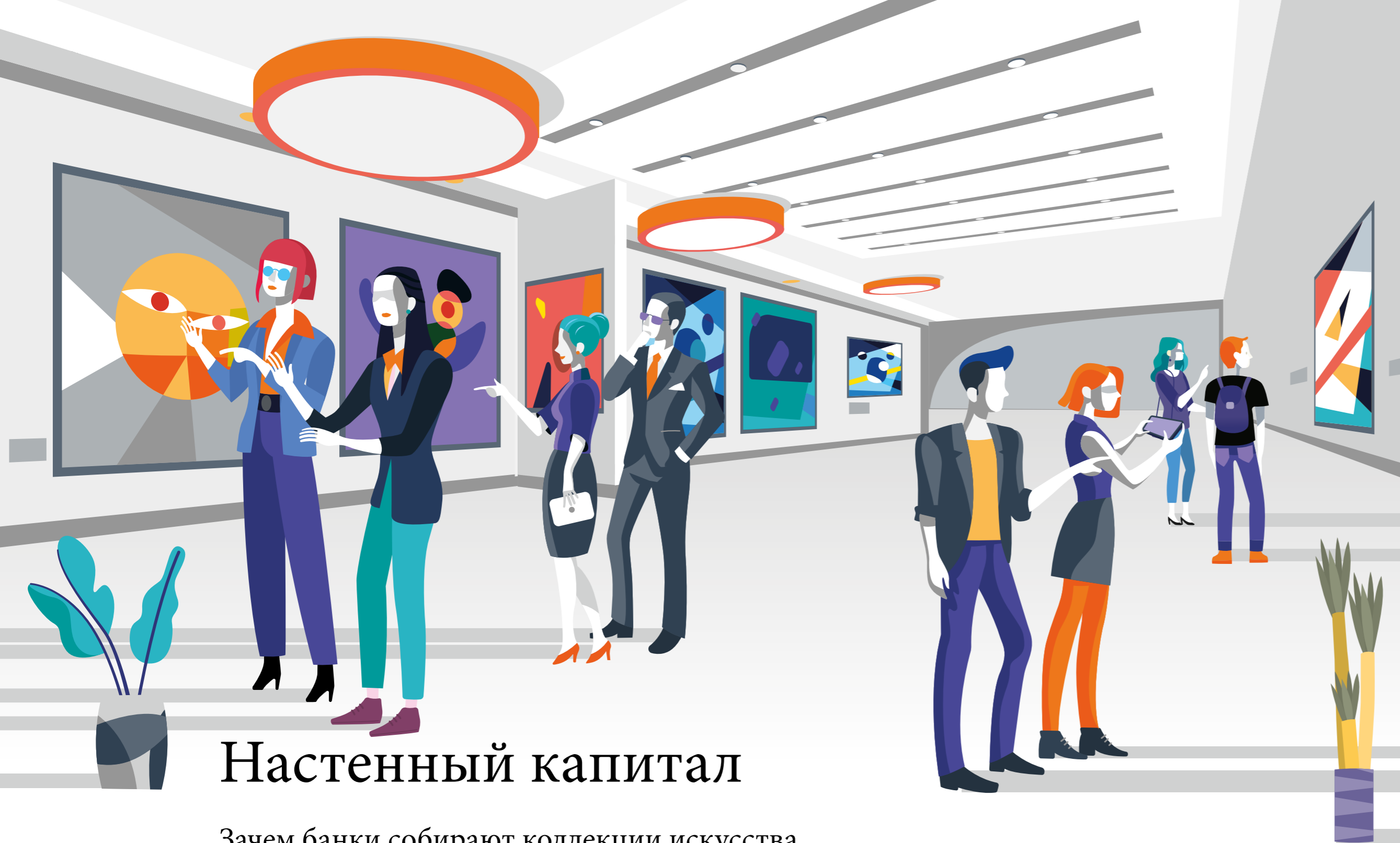
– Что это будет – факт. Через наш Private Banking мы уже заходим в инвестиционный бизнес. Пока предпочтения клиентов формируются, мы на этом рынке будем не первой мышкой, а второй, которая съедает сыр. Будем подстраиваться под желания клиентов, в некоторых направлениях мы будем первыми, а в некоторых – оппортунистически вторыми, третьими. Так проще, и цена ошибки меньше, так как инвестиционные рынки будут сформированы.

– А что по корпоративным клиентам?

– С ними мы фокусируемся на достаточно консервативных областях, и в целом поведение корпоративного портфеля хорошее, спасибо клиентам за ответственное поведение. Там, где нужно, мы идем клиентам навстречу, но в целом будем продолжать сбалансированный рост в тех отраслях экономики, в которые мы верим и в которых разбираемся.

Реструктуризации в корпоративном секторе носили единичный характер. Мы строим тщательно отобранный, консервативный портфель, скрупулезно анализируя риски и выбирая клиентов, которым доверяем. Будет плановое, поступательное развитие, а не резкие прорывы, которые мы совершаем в рознице.

Для корпоративных клиентов мы также регулярно улучшаем пользовательский опыт и реализуем ряд цифровых инициатив, которые усиливают наш дистанционный канал для юридических лиц, а также предоставляют им новые продукты и сервисы.



Настенный капитал

Зачем банки собирают коллекции искусства

Старейшее банковское собрание произведений искусства принадлежит старейшему же банку в мире, существующему сегодня – итальянскому Monte dei Paschi di Siena (основан в 1472 году). Эта коллекция, недоступная для широкой публики, оценивается в 120 млн евро. Об интересных банковских коллекциях и связанных с ними историях – в обзоре «Курсив Guide».

Гульнар Танкаева

На инстаграм-страничке центра современного искусства «Куланши» размещена забавная картинка: «Давид» Микеланджело и «Девушка с жемчужной сережкой» Яна Вермеера в медицинских масках и с указанием безопасного расстояния между ними: 1 метр. С соблюдением социальной дистанции и не более чем для 30 человек проходят сейчас экскурсии в головном офисе ForteBank – там расположена галерея Kulanshi ArtSpace, совместный проект банка с центром современного искусства. Это сотрудничество началось четыре года назад, вскоре после того, как банк выкупил за рубежом картины известных отечественных художников – от Абылхана Кастеева до Бахтияра Табиева, тем самым четко обозначив основную тему своей собственной коллекции – современное изобразительное искусство Казахстана.

В собрании «Нурбанка» – ювелирные украшения XVIII–XX веков, ковры ручной работы, конское снаряжение и так далее – все, что в каталогах принято называть «предметами декоративно-прикладного искусства». Один из самых знаковых экспонатов коллекции – серебряная зубочистка с рубином, принадлежавшая хану Абылаю.

Судя по этим примерам, главная цель казахстанских банков-коллекционеров – сохранить отечественное художественное наследие. Слово «инвестиции» на выставках их коллекций звучит только в контексте инвестиций в развитие и сохранение культурного наследия страны. В какое искусство инвестируют зарубежные банки и насколько ценны их корпоративные коллекции?

Время собирать картины...

Когда представители банка говорят, что их коллекция началась с украшения офиса, они не лукавят. Другое дело, что вскоре после того, как на стенах появляются первые картины, оказывается, что они могут не только украшать помещение, но и демонстрировать статус, привлекать состоятельных клиентов и воспитывать сотрудников, транслируя корпоративные ценности. Словом, Art works – «Искусство работает». Так звучит правило одного из главных корпоративных коллекционеров мира – Deutsche Bank.



Deutsche Bank (Германия)

Коллекция Deutsche Bank считается идеальным примером грамотной инвестиционной политики в сфере искусства. Главный объект их вложений – современные художники.

Возраст коллекции: больше 35 лет. В 1979 году на стенах нью-йоркского офиса Deutsche Bank появились первые картины.

Основная тема: современное искусство, то есть XX и XXI века.

Цифры: более 55 тыс. работ, больше 5 тыс. художников из 40 стран.

Художники: Пит Мондриан, Василий Кандинский, Эрнст Людвиг Кирхнер, Герхард Рихтер, Фрэнсис Бэкон, Люсьен Фрейд, Ансельм Кифер и другие.

Месторасположение: собственное выставочное пространство Deutsche Bank KunstHalle (Берлин), выставочный зал Palais Populaire в бывшем дворце на Унтер-ден-Линден (Берлин) и больше 920 офисов Deutsche Bank по всему миру.

Новости: в октябре 2020 года стало известно, что Deutsche Bank собрался продать на аукционах больше 200 произведений искусства из своей коллекции. Но не для того, чтобы поддержать бизнес, а для того, чтобы вложить вырученные средства в совсем современное искусство, продав, например, модернистов и экспрессионистов.



UBS (Швейцария)

Художественная коллекция крупнейшего швейцарского финансового холдинга UBS Group AG считается одной из лучших по качеству работ (но не самой большой по количеству).

Возраст коллекции: почти 50 лет. Коллекцию начали формировать в 1971 году, когда американская инвестиционная компания PaineWebber купила работы крупнейших нью-йоркских художников. Потом PaineWebber стала частью UBS, у которого до этого объединения тоже была своя коллекция.

Основная тема: искусство от шестидесятых годов прошлого века до нашего времени.

Цифры: больше 30 тыс. произведений стоимостью свыше \$220 млн.

Художники: Энди Уорхол, Люсьен Фрейд, Сара Моррис, Жан-Мишель Баския, Ричард Гамильтон, Герхард Рихтер, Рой Лихтенштейн и другие.

Месторасположение: The UBS Art Gallery (в штаб-квартире банка в Нью-Йорке), офисы банков UBS в разных странах, где каждые два года экспозиции меняются на новые. Частично коллекции были показаны в Музее современного искусства в Нью-Йорке и в галерее Tate Modern в Лондоне.

Новости: на сайте банка висит объявление, что галерея в Нью-Йорке – The UBS Art Gallery временно закрыта в связи с пандемией COVID-19.

Фото: Depositphotos/Jesusanz



UniCredit (Италия)

Поскольку у каждого банка, входящего сегодня в группу UniCredit, была своя собственная коллекция, то после их объединения оказалось, что собрание произведений искусства всей финансовой группы – это просто музей мирового масштаба.



Возраст коллекции: страшно представить. История главного банка началась в XVI веке – соответственно, в его собрании есть работы старых мастеров. Но масштабное расширение (объединение) коллекций банков произошло в 2005 году.



Основная тема: соответственно, от древности до сегодняшнего дня.



Цифры: около 60 тыс. экспонатов. Оценить стоимость коллекции в цифрах невозможно, потому что в ней есть, например, произведения искусства доисторической Месопотамии и часть бывшего алтаря церкви Sant'Agostino в епархии Фабриано-Мателлики – это «Голова Христа» Луки Синьорелли.



Художники: от старых мастеров, включая Тинторетто и Каналетто, до художников XX века – Густава Климта, Фернана Леже, Оскара Кокошки, Энди Уорхола, Ива Кляйна и других.



Месторасположение: UniCredit регулярно проводит выставки в разных странах и практикует так называемую долгосрочную аренду – это когда произведения, принадлежащие банку, демонстрируются в музеях. Так, в Пинакотеке в Мюнхене находятся «Портрет министра юстиции Хосе Антонио Маркиза Кабальеро» Франсиско де Гойи и «Девочка в постели, играющая с собакой» Жана-Оноре Фрагонара, в Вероне в Палаццо делла Раджоне – работы сюрреалиста Джорджо де Кирико и других.



Новости: еще в середине прошлого года появилось сообщение о том, что UniCredit планирует распродать свою коллекцию искусства, а вырученные средства направить на реализацию социальных проектов. В октябре 2019 года и в январе 2020 года часть работ была выставлена (и продана) на аукционе Christie's в Лондоне.

...И время продавать картины

Говорят, что когда-то руководитель одного из первых коммерческих банков на постсоветском пространстве ответил на вопрос, зачем его банку коллекция картин, так: «Настоящее искусство – вечно. Значит, и мой банк – тоже».

Как показывают два следующих примера, это правило работает не всегда.

ВРН (Португалия)

Еще недавно частный португальский банк Banco Português de Negócios (ВРН) был известен, кроме всего прочего, своей превосходной коллекцией работ испанского художника Жоана Миро. Но в кризисном 2008 году ВРН был национализирован правительством Португалии и коллекция Миро (85 работ) отошла государству. Было принято решение продать ее на аукционе Christie's с заявленной стартовой ценой в 30 млн фунтов. Christie's не замедлили сообщить, что это одно из самых больших и впечатляющих собраний художника, которые когда-либо продавались с аукциона. Коллекционеры уже мысленно развешивали картины на стенах...

Но в дело вмешалась оппозиция. Незадолго до начала торгов члены социалистической партии Португалии подали в суд на власти и потребовали запретить продажу полотен. Еще одним участником истории стала Генеральная дирекция департамента культурного наследия страны, которая попыталась объявить картины Миро культурным достоянием. Дело тянулось пару лет, и в конце концов правительство объявило о своем решении оставить коллекцию в Португалии.

Инкомбанк (Россия)

В собрании Инкомбанка было больше тысячи произведений искусства, в том числе – четвертый вариант знаменитого «Черного квадрата» Малевича. Впрочем, не Малевичем единым: в коллекции банка, больше 90% которой составляло русское искусство XX века, были художники-нонконформисты, московские концептуалисты, питерские «новые художники» и другие.

После процедуры ликвидации Инкомбанка продажу коллекции поручили аукционному дому «Гелос». Была объявлена стартовая цена на «Черный квадрат» – \$1 млн, но за пару дней до аукциона пришло письмо из Министерства культуры РФ и лот был снят с торгов.

В итоге общая сумма продаж произведений искусства из коллекции Инкомбанка на торгах составила около \$1,5 млн.

А «Черный квадрат» выкупил – за тот же миллион долларов – бизнесмен Владимир Потанин и подарил Эрмитажу.



HUAWEI MateBook D

Безрамочный экран | Мультиэкран



HUAWEI P smart 2021

Батарея 5000 мА·ч с быстрой зарядкой 22,5 Вт
6.67" FHD+ Дисплей | Объем памяти 128 ГБ

ОТКРОЙТЕ В
AppGallery

consumer.huawei.com/ru

Бесконтактные
НОВОСТИ

QR-НОВОСТИ



Финансы
бизнес
макроэкономика

КУРСИВ



kursiv.kz



zen.yandex.ru/kursiv.kz



[telegram/kursivkz](https://t.me/kursivkz)



[instagram.com/kursiv.kz](https://www.instagram.com/kursiv.kz)



[facebook.com/kursivkz](https://www.facebook.com/kursivkz)