

Как развивается в Сбербанке потребительское кредитование и какова роль «кредитной фабрики», спецкорреспонденту «Денег» рассказал заместитель председателя правления банка Александр ТОРБАХОВ.

- Недавно Сбербанк поднял ставки по кредитам наличными для граждан. Ставки и дальше будут расти?

- Начнем с того, что невозможно в долгосрочной перспективе на полном серьезе говорить о том, что кто-то знает и понимает, как будет дальше развиваться мировая экономика, российская экономика, ситуация с ликвидностью и как будут двигаться процентные ставки в мире и России. Тем не менее мы все равно строим какие-то предположения. Сейчас ставки дошли до какого-то верхнего предела, может быть не до максимума, но мы считаем, что, возможно, уже скоро они пойдут вниз с какой-то задержкой вслед за снижением ставок по депозитам.

- А какой лаг обычно бывает между изменением ставок по депозитам и по кредитам?

- Зависит от скорости изменения рыночной ситуации и интересов самого игрока. Это,

как правило, недели, месяц - долгого рассогласования быть не может. Если по пассивам мы - доминирующий игрок, у нас существенная часть рынка вкладов, то по кредитам мы гораздо меньше влияем на рынок. Мы не можем себе позволить долго оставаться вне рынка. Когда клиент размещает деньги на депозит, ему важно, насколько надежен банк, а когда он берет деньги в кредит, ему в общем-то все равно. Вторая причина - историческая. В СССР пассивные операции существовали и были сконцентрированы в Сбербанке. А потребительские кредиты появились совсем недавно. Поэтому на рынке депозитов у Сбербанка была сильная стартовая позиция, а на рынке кредитов она была такая же, как и у всех, нулевая. Конечно, у нас большая сеть дистрибуции, у нас узнаваемый бренд, мы все равно игрок номер один, но это преимущество не столь сильное, как на рынке сбережений. Кроме того, Сбербанк позже других вышел на этот рынок. На рынке кредитных карт мы вообще появились два года назад и, при нашем колоссальном объеме эмиссии карт, только в прошлом ноябре стали игроком номер один. Наша доля здесь только подходит к 18%. Можно сказать, что рынок кредитных карт Сбербанк в свое время проспал. Много таких ниш, которые другие игроки освоили раньше нас, и теперь приходится наверстывать.

- Насколько заметна здесь помощь «кредитной фабрики»?

- В прошлом году она заработала по ипотечным кредитам - это была последняя группа продуктов, которая зашла в «кредитную фабрику». По потребительским кредитам она заработала в конце 2009 года. Конечно, это ускоряет и упрощает процесс выдачи кредитов, что позволяет ускорять прирост кредитного портфеля.

- Но при этом увеличиваются риски…

- Наоборот. Каким был процесс выдачи кредитов физическим лицам в Сбербанке до «кредитной фабрики»? По всей стране (учтите размер нашей филиальной сети) сидели кредитные инспекторы, которые готовили документы для кредитных комитетов. Те рассматривали заявки и принимали решения. И при том, что были некие стандарты этой деятельности, понятно, что контролировать ее было очень тяжело; был большой риск ошибки, злоупотреблений, накладок и т. д. А «кредитная фабрика» - это автоматизированный процесс, там есть и человеческий фактор, но он обезличен для клиента и клиентского менеджера, используются скоринговые технологии. Поэтому риски резко снижаются - и кредитные, и операционные. Другая выгода от «кредитной фабрики» - резкое повышение производительности труда. Ведь вместо того, чтобы держать по всей стране кредитных специалистов, они сосредоточены в одном-двух местах, и люди работают на бесперебойном конвейере. Впрочем, по ряду критериев

решение все равно принимается специалистами. Если говорить о Сбербанке, то уровень «плохих» кредитов в нашем портфеле несопоставим по новым выдачам с уровнем просроченной задолженности, которую мы имели по кредитам, выданным до «кредитной фабрики».

- С чем вы связываете сравнительно низкое качество кредитов, выдававшихся ранее?

- Были и злоупотребления, и ошибки, и неквалифицированные специалисты. Когда у вас система зависит от тысяч исполнителей разной квалификации, сидящих в разных местах, то и ошибок в ней может быть много. Другое дело, если у вас есть стройный процесс, который постоянно совершенствуется людьми высочайшей квалификации. И это совсем не похоже на здание, выстроенное три года назад, которое так и остается неизменным. Это система, которая перманентно поднастраивается. Причем не надо думать, что «кредитная фабрика» нацелена на то, чтобы не давать кредиты. Мы хотим выдать кредит, потому что в этом состоит наш бизнес. Поэтому мы анализируем, что происходит с клиентом, которому мы отказали. И если другой банк ему кредит дал, возвращает ли клиент этот кредит. Идеальный случай, когда вы отказываете всем неблагонадежным и даете кредит всем надежным. Однако ошибки случаются, и вы иногда даете деньги неблагонадежным - это плохо. Но когда вы отказываете благонадежным - это тоже проблема, потому что вы теряете бизнес. Мы это отслеживаем, и получается такая самообучаемая и донастраиваемая система.

- Какое место в вашем потребительском портфеле занимает ипотека?

- Ипотека - это кредитный продукт номер два для нас, после потребительских кредитов. Причем с минимальным отставанием. Ипотечный бизнес - один из столпов розничного банковского бизнеса Сбербанка. Ценами, которые мы предлагали летом прошлого года, мы похвастаться уже не можем. Акция «восьмерки» (кредит под 8% годовых в рублях) закончилась, другие акции - тоже. Мы вводим разные акционные предложения, и ставки у нас иногда поднимаются потому, что акция закончилась. В частности, так случилось с «восьмерками» и с автокредитами. Акции дают возможность быстрее реагировать на изменение ситуации на рынке, учитывать какие-то специфические интересы, стимулировать клиентский спрос. Есть много нюансов, почему хорошо продвигаться вперед с помощью акций. Например, не давать конкурентам полного понимания, что мы делаем. Когда вы тупо двигаете фронтом ставок, конкуренты копируют это через полчаса.

- Как будет двигаться ипотека с учетом заявлений властей о необходимости снижения ставок?

- Мы участвуем во всех возможных государственных программах, нам это интересно. Если говорить о наших собственных программах, то они подчинены рыночным законам. Если мы привлекаем под 7-8%, то не можем выдавать под 8%. Если есть какое-то специальное фондирование от каких-то институтов на рынке, ставки могут быть ниже в рамках этих программ. У нас есть интересная программа в Краснодарском крае - аналог стройсберкассы. Человек сначала накапливает деньги на депозите под очень низкую ставку, а затем получает кредит под очень низкую ставку. Это пилот, который мы планируем распространить на всю страну. В Германии это очень популярная форма ипотечного кредитования.

- Какая доля в вашем портфеле у программ с застройщиком?

- Программы с застройщиком - это по определению «первичка». А доля «первички» в нашем портфеле невелика - примерно 17%. Основа ипотеки - это вторичный рынок. Сбербанк работает с застройщиками, чтобы увеличить этот процент, мы в этом заинтересованы. Застройщикам это тоже интересно, поскольку Сбербанк - не просто дойная машина, которая может дать кредит. Мы все больше себя позиционируем как продающую машину. Бывает, что клиент точно знает, какой конкретно дом хочет, тогда он идет к застройщику, и тот рекомендует ему какой-то банк, куда клиент отправляется за кредитом. Но часто бывает, что клиент хочет купить квартиру без особой конкретики - в принципе. Тогда он идет к нам за ипотечным кредитом и примет решение о покупке квартиры через банк, потому что в банке ему скажут, что вот для этих домов есть вот такие условия, а для других домов таких условий нет. И хотя конечная его цель - купить квартиру, он - банковский клиент. Мы прекрасно осознаем это наше преимущество и хотим его наращивать. Но для этого мы должны стать очень удобным институтом, у нас должен быть широкий выбор, правильные отношения с застройщиками, хорошая подготовка сбытовой сети, чтобы заемщик получал правильные консультации.

- Автокредиты для вас - поддержание линейки потребительских кредитов?

- Поддержание линейки ради поддержания линейки никому не нужно. В свое время Сбербанк сделал ход, который привел к потере позиций на этом рынке. В автокредитовании клиент в большой степени клиент не банка, а автодилера - тот

советует клиенту, в какой банк идти за кредитом и к какому страховщику - за страховкой. А коли так, это некая стоимость, которую формирует автодилер. И он захотел за это компенсацию как часть этой стоимости. Автодилеры попросили комиссию у банков. Сбербанк в свое время решил, что он большой, и отказался ее платить, после чего начал сдавать позиции в этом сегменте. В прошлом году решение не платить комиссии было отменено, и мы уже в достаточной степени отыграли потери. Это хороший сегмент клиентов с доходами средними и выше среднего, такой клиент любому банку интересен.

Интервью взял Максим БУЙЛОВ