Когда RoE важнее прибыли

Как банки перестраивают свои бизнес-модели после нескольких лет рекордов по чистой прибыли в условиях высокой ключевой ставки и ужесточения регулирования



Текст
НИКОЛАЙ БЕЛОВ,
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ БАНКАМ И ФИНАНСОВЫМ КОМПАНИЯМ ТЕДО



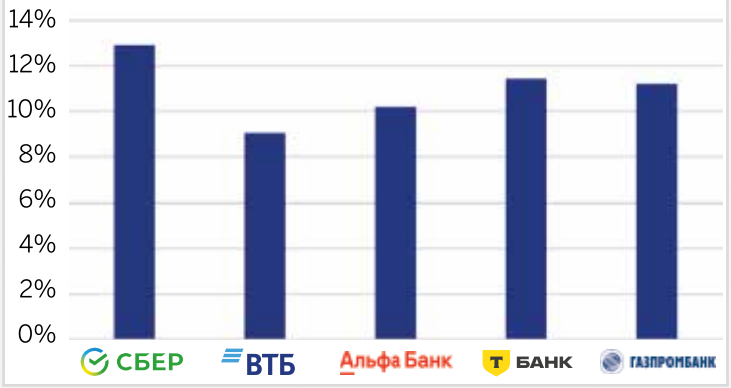
Банковский сектор установил новый рекорд по чистой прибыли, заработав 3,8 трлн рублей в 2024 году, что на 15% выше результата 2023 года. Несмотря на высокий уровень прибыльности, год оказался непростым для кредитных организаций: значимый рост ключевой ставки и процентного риска, ужесточение регулирования розничного бизнеса и снижение нормативов достаточности капитала кардинально изменили ландшафт банковского сектора. В этих условиях кредитные организации вынуждены адаптироваться, переосмысляя приоритеты и источники дохода.

Одними из ключевых ограничений являются размер регулятивного капитала и требования к достаточности капитала банков. По оценкам Банка России, прирост регулятивного капитала в 2024 году составил 1,8 трлн рублей, что меньше прироста 2023 года на 28% (в 2023 году регулятивный капитал вырос на 2,5 трлн рублей). Снижение прироста капитала в основном связано с меньшим уровнем прибыли банков за 2024 год, а также с такими факторами, как переоценка ценных бумаг, вычет вложений в нематериальные активы и др. Текущие значения нормативов достаточности капитала у крупнейших банков делают агрессивное кредитование невозможным. Это напрямую влияет на структуру бизнеса крупнейших игроков.

Трендом последнего времени становится перестройка работы банков с розничными клиентами в связи со снижением уровня прибыльности данной линии бизнеса. По данным Банка России, розничный портфель банковского сектора прирос на 10% в 2024 году (прирост в 2023 году — 23%, 2022-м — 9%, в 2021-м — 25%, в 2020-м — 14%) и составил 36 974 млрд рублей на 1 января 2025 года. При этом чистые процентные доходы (ЧПД) выросли на 11% по сравнению с 2023 годом и составили в 2024 году 6,7 трлн рублей, что ниже значений за последние три года. (прирост ЧПД в 2023 году — 43%, в 2022-м — 3%, в 2021-м — 15%).

Основные причины снижения прибыли в розничном бизнесе — повышение стоимости фондирования вслед за изменением ключевой ставки и ужесточение требований со стороны регулятора, что напрямую влияет на маржинальность операций. В 2024 году Банк России внедрил новые регуляторные меры для сдерживания перегрева рынка кредитования, включая повышение макронадбавок к коэффициентам риска по необеспеченным потре-

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ НОРМАТИВ ДОСТАТОЧНОСТИ КАПИТАЛА Н20.0 ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ОКТЯБРЯ 2024 ГОДА



Источник: Банк России

бительским кредитам и по нецелевым потребительским кредитам с залогом транспортного средства, а также новую методику расчета полной стоимости кредита (ПСК). Эти изменения существенно увеличили потребление капитала в розничном бизнесе.

На текущий момент банки сосредоточены на трех фундаментальных направлениях розничного бизнеса: кредитном, транзакционном и пассивном (привлечение ликвидности через продукты сбережений и инвестиций). Ранее банки в значительной степени зарабатывали на кредитовании, которое оставалось основным источником их доходов. Однако при снижении маржинальности кредитного бизнеса банковская модель претерпевает значительные изменения. Сегодня банки постепенно переходят к росту доходности транзакционного бизнеса, повышению эффективности использования капитала в кредитном бизнесе и запуску новых продуктов в сфере сбережений и инвестиций.

Кредитный бизнес продолжает постепенно развиваться, претерпевая ряд ключевых изменений:

- фокус на поиске наиболее маржинальных сегментов клиентов, в том числе за счет развития подходов к ценообразованию сделок как на всем сроке жизни, так и в первый год;
- развитие продвинутых моделей для более точного прогнозирования платежеспособности, а также склонности клиентов к продуктам.

Транзакционный бизнес также переживает важные изменения. Время «квазибесплатных» услуг по продуктам daily banking постепенно уходит в прошлое. Банки стремятся увеличить доходы, в том числе за счет роста комиссионных тарифов. Так, по данным Банка России чистые комиссионные доходы (ЧКД) за 2024 год выросли на 13% и составили 2,2 трлн рублей (прирост ЧКД в 2023 году — 20%, в 2022-м — 6% в 2021-м — 20%). На текущий момент основными источниками комиссионного дохода остаются классические платежные сервисы и страхование. Однако для удержания клиентов в банке развивается тренд на расширение продуктовой линейки:

- запуск финансовых партнерских продуктов в витрине банков;
- развитие пакетных предложений, направленных на удовлетворение потребностей клиента, а не ориентированных на определенный сегмент клиента (премиум, ВИП и т.д.).

В долгосрочной перспективе банки также будут больше ориентироваться на end-to-end закрытие клиентских потребностей. Это создает почву для развития сервисов и услуг в областях транспорта, развлечений, путешествий, образования, красоты и здоровья и т.д. Однако разработка такого широкого спектра предложений для клиентов формирует для каждого банка стратегическую развилку, которая лежит в основе бизнес-модели: инвестиции в создание собственной экосистемы, развитие сети взаимовыгодных партнерств или ставка на выбор определенной ниши услуг.

Наконец, **важным направлением становится привлечение фондирования через продукты сбережений и инвестиций.** Банки развивают предложения, которые позволяют клиентам выстраивать инвестиционные стратегии для достижения определенных финансовых целей. В том числе появляется тренд на создание партнерских продуктов в области пенсионных и инвестиционных опций, что помогает не только расширить линейку продуктов, но и усилить стратегическое партнерство с ключевыми игроками на финансовом рынке.

На фоне снижения маржинальности розничного кредитования растет привлекательность корпоративного сегмента. По данным Банка России, корпоративный портфель банковского сектора за 2024 год прирос на 17,9% (прирост в 2023 году — 21%, в 2022-м — 14%, в 2021-м — 12%, в 2020-м — 10%) и составил 87,8 трлн рублей на 1 января 2025 года, при этом большая доля прироста приходится на кредитование крупных компаний, занимающихся инвестиционными программами и строительством жилья. **Рост привлекательности корпоративного бизнеса** в значительной мере связан с отсутствием ограничения по ставке кредитования (ПСК) в данном сегменте и ростом потребности корпоративного сектора в финансировании ввиду отсутствия других источников финансирования, кроме банковского кредитования. При этом за 2024 год доля проблемных корпоративных кредитов сократилась на 0,6 п.п., с 4,4% на начало года.

Важным трендом в части изменения бизнес-модели банков в рамках корпоративного сегмента становится переход к клиентоцентричной модели обслуживания, который затрагивает несколько ключевых аспектов взаимодействия с клиентами.

Одним из важнейших трендов является цифровизация процесса обслуживания. В мировой практике уже давно установилась практика применения **гибридного клиентского пути** (hybrid customer journey) для обслуживания крупных клиентов. Это означает, что многие услуги теперь предоставляются не только через личных менеджеров, но и в цифровом формате. При этом изменяется и сама модель коммуникации с клиентами. **Вместо стандартного подхода на основе прямых продаж появляется новая роль relationship manager** — специалиста, в задачи которого входит не только продажа продуктов, но и выстраивание долгосрочных отношений с клиентом. Главные цели этих специалистов — повышение уровня удовлетворенности клиентов (NPS) и глубокое понимание структуры их

бизнеса. Это позволяет не просто предлагать традиционные банковские услуги, но и расширять список сервисов, которые реально помогают бизнесу. Таким образом, банк из кредитора превращается в стратегического партнера и доверительного советника.

Это, в свою очередь, требует изменений в организационной структуре банков, разработки новых продуктов и услуг, включая те, которые направлены на монетизацию данных, а также развитие партнерских программ. Мотивация сотрудников и создание эффективной системы поддержки клиентов также становятся важными элементами новой модели.

Однако все эти изменения невозможны без развития технологического стека банка. Сегодня банки активно **внедряют в корпоративном бизнесе инновационные CRM-системы,** которые помогают менеджерам анализировать потребности клиентов, разрабатывать индивидуальные предложения и прогнозировать спрос. Эти системы интегрируют многоуровневую аналитику и позволяют работать с данными в реальном времени, предоставляя полный спектр информации для принятия решений.

Таким образом, **изменения в обслуживании корпоративных клиентов требуют комплексного подхода:** от технологических решений до изменения организационной структуры и подхода к взаимодействию с клиентами. Это дает банкам возможность не только повысить свою конкурентоспособность, но и стать настоящими партнерами для своих клиентов.

В корпоративном бизнесе наблюдается множество возможностей с точки зрения изменения бизнес-модели, при этом степень активности развития в 2025 году **будет зависеть от устойчивости корпоративных клиентов к ключевой ставке,** поскольку процентные платежи и кредитная нагрузка заемщиков существенно возросли. При этом многие банки видят корпоративный бизнес ключевым драйвером своего роста и продолжат вкладываться в цифровые технологии, разработку и развитие продуктов, обеспечивающих клиентоцентричное предложение.

В последние годы банки активно направляли большую часть своего проектного бюджета на развитие розничного и малого бизнеса, что обусловлено значительным ростом этих сегментов. Розничный бизнес действительно стал важным драйвером формирования стратегии многих банков. Однако в условиях изменений рыночной конъюнктуры и ужесточения регулирования со стороны Центробанка рост данного сегмента будет ограничен. Основное внимание будет сосредоточено на повышении маржинальности и поиске новых источников доходов. В таких условиях корпоративный бизнес стоит на пороге развития в части технологий и перехода к клиентоцентричной модели. Это, в свою очередь, может привести к увеличению проектного бюджета корпоративного бизнеса, что станет важным шагом в эволюции бизнес-моделей российских банков.

Действия регулятора значительно меняют ландшафт банковского рынка. Кредитный розничный бизнес становится менее привлекательным, при этом растет маржинальность корпоративного кредитного бизнеса. Это может привести к большим изменениям действующих бизнес-моделей банков на среднесрочном горизонте. **Б.О**

