ЖАЖДА СТАВКИ

В условиях бесконечного перетока вкладчиков для банков усложняются модели управления активами и пассивами и возникают новые риски



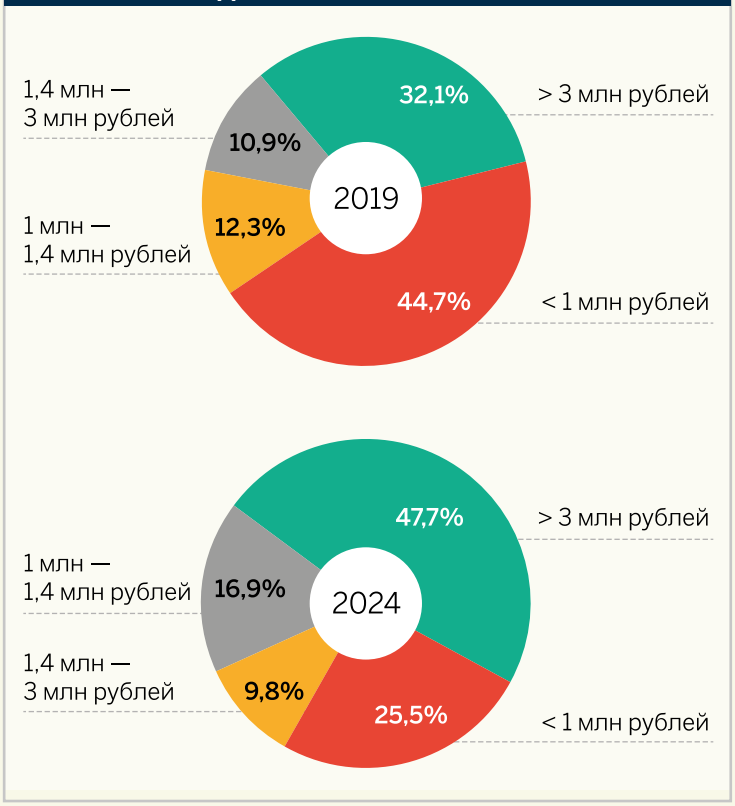
Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**



Из 57,3 трлн рублей, размещенных на счетах и вкладах на конец 2024 года, почти половина прироста приходится как раз на прошлый год. Изменения коснулись размеров сбережений, показывает статистика, собранная в исследовании «Вклады и накопительные счета в России 2025» Frank RG.

Проектный лидер Frank RG **Мария Суховерова** прокомментировала статистику, изображенную на графике, как «следствие удвоения капиталов vip-клиентов, которые заводят капиталы в банки с высоким уровнем репутации и доверия». Средний размер вкладов у топ-5 участников рынка — 969 тыс. рублей, это больше, чем в остальных банках, сообщила она.

СТРУКТУРА ВКЛАДОВ В ПОРТФЕЛЯХ БАНКОВ



Боль private banking, страдания premium

В презентации к докладу Frank RG не говорится о том, в какой степени проблема клиентов, перебегающих из банка в банк в погоне за выгодой (прайс-сикеров, price-seekers), относится только к массовому ретейлу и выпадают ли из «схемы» если не top-affluent, то хотя бы HNWI и UHNW (хайнеты и ультрахайнеты), за деньги которых всегда идет борьба через персонализацию условий обслуживания.

Лазарь Бадалов, доцент экономического факультета РУДН, считает, что поиск лучших условий «скорее характерен для массового сегмента», поскольку состоятельные клиенты ценят своих персональных менеджеров. «Но существуют исключения. К тому же законодательно закреплен запрет на комиссии при переводе собственных средств между счетами в разных банках, суммы которых как раз затрагивают vip-сегмент», — пояснил эксперт (ограничение действует на сумму до 30 млн рублей. — *Ред.*).

Исполнительный директор дивизиона «Сбережения клиентов» СберБанка **Илья Лащенков** подтвердил, что «конкуренция на рынке растет», условия переводов me-to-me подстегнули процесс.

Ольга Сердюкова, замруководителя департамента сбережений и зачислений ВТБ, на вопрос «Б.О» ответила так: «В массовом сегменте сформировался определенный пул эластичных к ставке клиентов, который не увеличивается. И со временем часть их остается в банке, находя другие выгоды. Что касается состоятельного сегмента, нельзя «в лоб» смотреть на максимальную ставку изначально: сегмент пользуется различными продуктами, в том числе инвестиционными, транзакционными; здесь важен комплексный подход».

Но **Дмитрий Кобяков,** начальник управления по работе с состоятельными клиентами, вице-президент ВТБ, на обсуждении исследования высказался откровенно: «На пике повышения ставок во всех премиальных банках постоянно "движуха", когда клиент уходит в Сбер или в "Альфу". Это норма в premium или private banking: клиент проголосует ногами. Я бы не сказал, что состоятельный сегмент бегает быстрее, чем массовый, но если один такой клиент "убежал", это как 100 из массового, больно». Это и понятно: по оценкам Frank RG, до 40% остатков формируется именно состоятельным сегментом.

«Тяжелее всего приходится сегменту premium: он в тисках. История с персональным предоставлением ставок — в рынке, — считает руководитель отдела премиального обслуживания Т-Банка **Андрей Щербаков.** — Массовый сегмент очень подтянулся. Но никто не может отстроить премиум выше, чем private. Приходится не только смотреть на ставку, но и удерживать клиента альтернативными инструментами, в том числе нефинансовыми».

Границы персонализации

В Альфа-Банке оценивают дельту между массовым и состоятельным сегментом в депозитах как минимальную — 0,5% ставки, а значит, возрастает важность персонального менеджера и предлагаемой банком ценности. В Т-Банке не боятся играть со ставками, пока «ключ» Центробанка в цикле повышения или стагнации, и даже выравнивали условия для массового и премиального сегментов, эксперимент прошел успешно, заметил Андрей Щербаков. Его больше волнует, как будет выглядеть рынок, когда ставки пойдут вниз, чем текущая ситуация. Решение он видит в бандлах.

«Сейчас наиболее привлекательные ставки, наверное, имеет смысл сохранять для клиентов с финансовыми капиталами 2-3 млн рублей, а возможно, и выше, хотя и на массовом ретейле

банки могут получить долгосрочные преференции (в зависимости от бизнес-модели банка», — дал рецепт председатель правления Ассоциации региональных банков **Олег Скворцов.**

Лариса Болотина, директор дивизиона «Массовый высокодоходный сегмент» СберБанка, сообщила, что полная персонализация доступна только в private banking, «практика мало реализуема на affluent, и даже на top-affluent все равно сложно». «На группе клиентов это может быть управляемо и эффективно. Мы все в эту сторону идем. Все зависит от эффективности обработки внутренней и внешней цифровой среды. Это управление для банка большими портфелями, для клиента — рост доходности», — сообщила Лариса Болотина. Дмитрий Кобяков считает, что говорить об индивидуальных условиях для клиента имеет смысл при размещении 50–100 млн рублей.

Участники обсуждения едины во мнении: цифровизация не в состоянии обеспечить полностью индивидуальные условия даже для сверхбогатых. **Александр Соловьев,** руководитель департамента развития продуктов для состоятельных клиентов Альфа-Банка, уверен, что в какой-то момент возникнет «ручник». К тому же «непонятно, как объяснять клиентам, почему один получает 18%, а другой 30%: в массе это, может, и сработает, но если два private-клиента в одном городе и знакомы, будет странный разговор», пояснил он.

По словам Андрея Щербакова, в Т-Банке «замешивают две истории в одну: тарифные сетки и ставки, сугубо персональное точечное предоставление по клиентам». В первом случае важно, чтобы в целом «по портфелю сходилось: этим насыпать, этим придержать». Во-втором: минус по депозитам компенсируется заработками в брокеридже (позиция для private-сегмента), пояснил Андрей Щербаков. В премиуме разбег меньше, но для топ-премиум можно масштабировать, считает он.

Людмила Астафьева, начальник управления развития ценностного предложения для премиальных клиентов Газпромбанка, напомнила, что надбавки можно докупать, это способствует повышению доходности вклада. Текущие рецепты участников рынка неизменны: востребованные оцпии в life-style (фитнес, красота, уход), семейное обслуживание, но и они стоят денег.

Но Дмитрий Кобяков также уверен, что «никакой life-style клиента не удержит, если ставка будет отличаться на 1,5–2%, поэтому вначале отстройка от конкурента, а дальше работа менеджера».

Сбалансировать небалансируемое

Лазарь Бадалов убежден: когда «банк идет на введение программы лояльности, условия все равно строятся в рамках структуры активов и пассивов». Но очевидно, что на рынке, где правила диктуют «мастодонты», игрокам помельче сложно маневрировать — если, конечно, они предлагают честные условия по сберегательным продуктам. И в условиях, когда мониторить ситуацию можно на любом маркетплейсе, банкам приходится подстраиваться под топ-5, а иногда и предлагать лучшие условия, чтобы привлечь средства. Ольга Сердюкова категорична: «маркетплейсы — для прайс-сикеров»

Гендиректор Frank RG **Юрий Грибанов** сообщил: «В прошлом году мы заметили парадоксальный факт: между государственными и коммерческими банками был диапазон, в котором цены у “госов” чуть ниже рынка. Премия как будто исчезла. Что случилось? Навсегда ли это?»

«Процесс ценообразования гибкий, спреды между конкурентами разные. В декабре 2024-го негосударственные банки были существенно “выше”, — подтвердил Илья Лащенков. — “В моменте” плюс-минус выровненные. Ситуация постоянно меняется в связи с внутренними ориентирами по количеству клиентов, маржинальности, портфелю».

Олег Скворцов считает: «Для участников рынка, предлагающих клиентам прозрачные условия, существенный рост объемов вкладов в совокупности с ростом ключевой ставки действительно создал риски. К тому же остается вопрос для активных операций банка: размещать средства клиентов на МБК в Банке России или использовать для кредитования. Непонятно, когда будет снижение и какой окажется динамика учетной ставки. В этих условиях важна гибкость».

Юрий Грибанов тоже находит парадоксальной ситуацию, при которой снижение ставки могло бы дать импульс в кредитовании, но банки не чувствуют, что это позволит им включить кредитный станок и снова зарабатывать.

Эксперты ждут, что при снижении ключевой ставки активизируется фондовый рынок и оттянет часть средств с депозитов. И обсуждение показало, что у банкиров нет готовых решений, как действовать в этой ситуации. Пока они больше сосредоточены на том, чтобы привлекать средства в текущих условиях.

Маржинальность на комодити

«Банки научились управлять процессом перетока краткосрочных вкладчиков, о чем свидетельствует планомерное снижение депозитных ставок на фоне сохранения общего объема вкладов», — высказал мнение «Б.О» **Николай Тарасов,** директор департамента банковского развития Ассоциации банков России. — Кредитные организации адаптировались к повышению лимита бесплатных переводов между собственными счетами клиентов, чему способствовали и уступки рынку со стороны Банка России в отношении требований по ликвидности».

«Если понимаешь, как управлять, welcome-ставки нормальны, — подтвердила начальник управления накопительных продуктов Альфа-Банка **Наталья Волошина.** — Дельта к ставке дает качество клиентского потока. Отсекаешь на ней ту долю прайс-сикеров, которая не нужна. Портфель должен быть размазан по году, чтобы без риска им управлять».

А Илья Лащенков уверен, что «пока вклады — один из самых маржинальных продуктов для банка» благодаря возможности зарабатывать на кросс-сейлинге. Он озвучил фокус Сбера на качественное операционное управление, включая сегментацию базы; отслеживание эффекта по каждому принимаемому решению, план «как прийти в точку X по доле рынка и прибыли». При этом нужна стратегия: «как вернуться на траекторию или свернуть ее в любой точке времени», добавил представитель Сбера. **Б.О**