

## Стратегические приоритеты 2018 – 2020

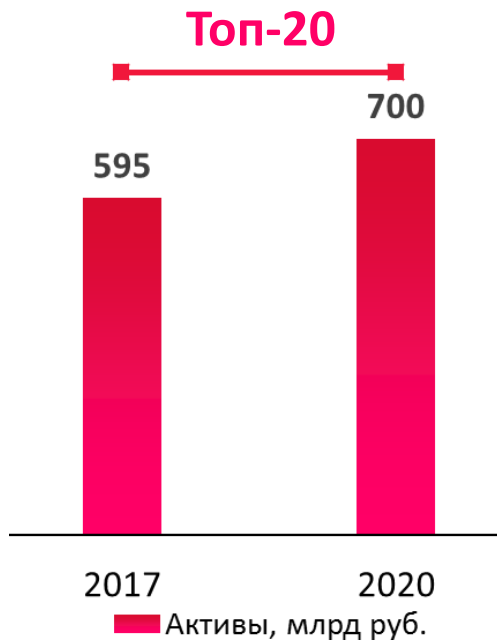
# Сильные стороны в основе стратегии



# Главные стратегические цели 2020

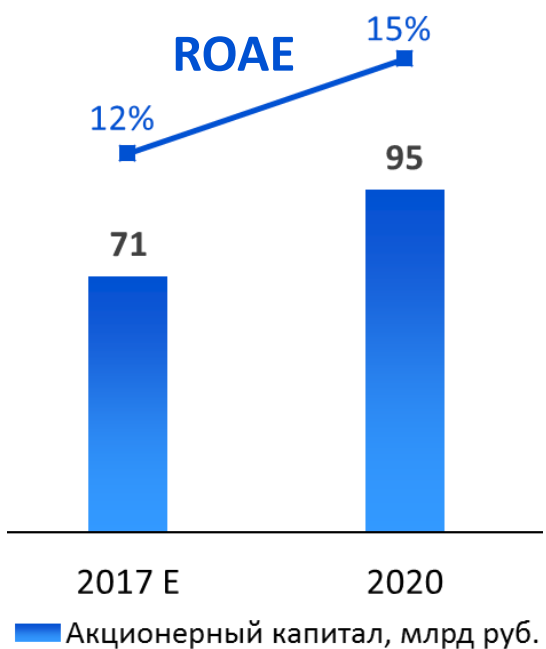
Обеспечить темпы роста, позволяющие сохранить Топ-20 позицию по активам

Сохранение масштабов бизнеса



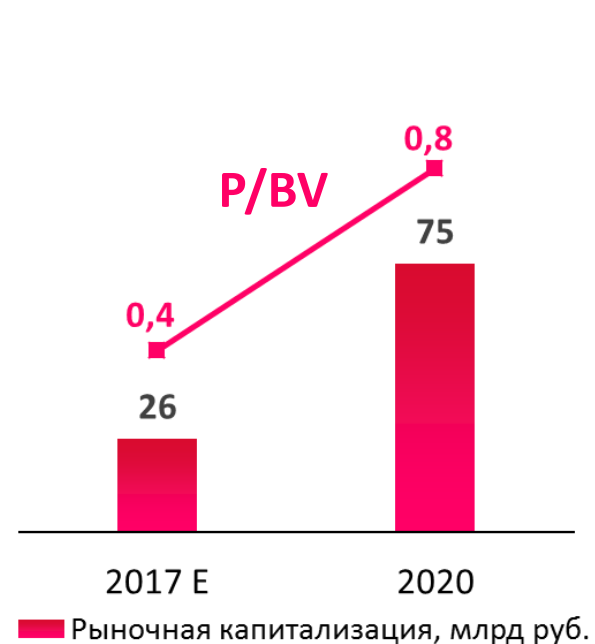
Достигнуть устойчивой рентабельности капитала, превышающей 15%

Рост рентабельности



Увеличить рыночную стоимость Банка в 3 раза до 75 млрд руб.

Повышение стоимости Банка



Увеличить транзакционную выручку на 50%

Развитие транзакционного бизнеса



# Важные стратегические ответы

## География

- ✓ Банк не стремится расширять географию физического присутствия: СПб, ЛО, Москва, Калининград

## Капитал

- ✓ Основной источник роста капитала - генерация прибыли. Банк не планирует новые эмиссии акций
- ✓ Банк намерен выплачивать дивиденды не менее 20% чистой прибыли по РСБУ
- ✓ Банк намерен поддерживать целевой уровень достаточности капитала - не ниже 11,2%, осн. капитала - не ниже 9,0% (РСБУ, Базель III)

## Слияния / поглощения

- ✓ Банк придерживается стратегии органического роста, в то же время возможность выгодных сделок M&A не исключается

## Публичность

- ✓ Банк продолжает оставаться публичным и придерживаться лучших практик взаимодействия с инвесторами

# Важные стратегические ответы

## Клиентская база

- ✓ Банк наращивает клиентскую базу в массовом сегменте (розничные и корпоративные сегменты)
- ✓ Клиентские средства остаются главным источником фондирования для Банка с сохранением целевого соотношения кредитов к депозитам < 100%

## Кредитование

- ✓ Фокус на кредитовании корпоративных клиентов в регионах присутствия
- ✓ Поиск новых сегментов в кредитовании частных лиц
- ✓ Сохранение умеренного аппетита к риску, целевая стоимость риска - менее 2%

## Рентабельность

- ✓ Рост прибыли за счет фокуса на транзакционном бизнесе (безрисковом) и активизации корпоративного кредитования
- ✓ Повышение эффективности управления расходами: рост операционных расходов не более 5% при сохранении cost-income 40%

## Инвестиции

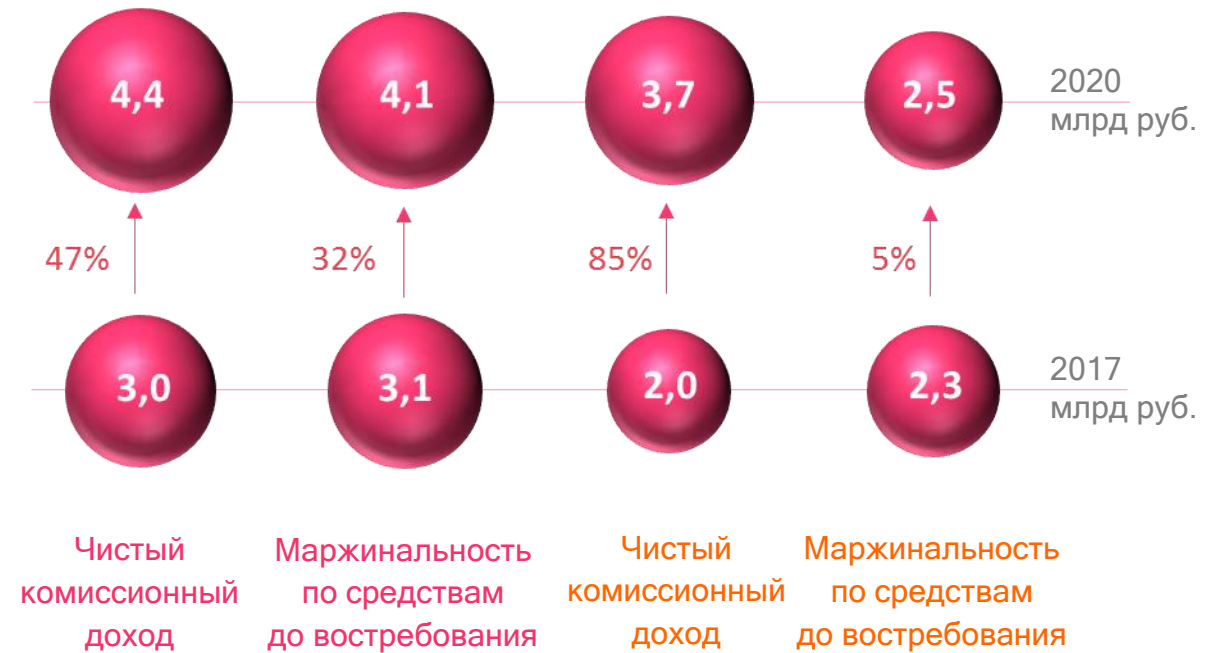
- ✓ Банк сокращает расходы на «старый» (офлайн) банк в пользу «нового» (онлайн) банка
- ✓ Банк обеспечивает быстрое и качественное копирование digital решений
- ✓ Приоритетным объектом инвестиций становится транзакционный бизнес

# Транзакционный бизнес как ключевое направление стратегии

## Транзакционная выручка



## Точки роста



\* Транзакционная выручка = чистый комиссионный доход за вычетом комиссий по гарантиям и комиссий за выдачу кредитов + маржинальность по средствам до востребования.

# Бизнес-модель 2020

по итогам 2017 года

## Структура баланса

с сохранением целевого соотношения кредитов к депозитам <100%



## Структура выручки

с сохранением целевого cost-income 40%



Транзакционный банк

# Действия по достижению целей 2020

## Корпоративный бизнес

- ✓ Увеличение доли высококачественных / низкомаржинальных кредитов
- ✓ Создание отраслевой экспертизы
- ✓ Повышение скорости и качества обслуживания в сегменте малого бизнеса:  
+ 7 000 новых клиентов расчетного банка
- ✓ Реализация технологии «легкого входа»
- ✓ Повышение количества продуктов на 1 клиента

**+32 млрд руб.**

корпоративные кредиты

**+25 млрд руб.**

средства до востребования

**+50%**

комиссионный доход

2020 / 2017



# Действия по достижению целей 2020

## Розничный бизнес

- ✓ Предельный перевод продаж и сервисных операций в цифровую среду
- ✓ Рост доли потребительского кредитования и кредитных карт: с 20% до 28% розничного кредитного портфеля
- ✓ Сохранение лидерства в ипотеке
- ✓ Фокус на основных прибыльных сегментах:  
+ 100 000 новых зарплатных клиентов  
+ 100 000 новых индивидуальных клиентов расчетного банка
- ✓ Фокус на клиентскую лояльность и рост NPS

**+40 млрд руб.**

розничные кредиты

**+15 млрд руб.**

средства до востребования

**+64%**

комиссионный доход

2020 / 2017

# Действия по достижению целей 2020

## Финрынки

### Потоковые и комиссионные операции

- ✓ Существенное увеличение клиентских оборотов
- ✓ Повышение продаж фин. продуктов в ходе кредитования корпоративных клиентов
- ✓ Развитие услуг доверит. управления активами и предложение новых инвестиционных продуктов

### Proprietary trading

- ✓ В условиях ожидания снижения инфляции и ключ.ставки – поддержание или даже возможное увеличение портфеля долговых ценных бумаг
- ✓ В случае роста доходностей по вал. долговым ценным бумагам – увеличение и этих вложений

37% → 50%

доля потоковых доходов

3-4 млрд руб. в год

агрегированный доход трейдинга

2020 / 2017

# Действия по достижению целей 2020

## Управление расходами

### Оптимизация каналов продаж

- ✓ Сокращение физической сети в СПб на 20%
- ✓ Активизация удаленных каналов продаж

### Оптимизация операционных расходов

- ✓ Аудит функций и процессов с последующей оптимизацией численности персонала
- ✓ Перераспределение расходов в развитие IT

### Поддержка стратегии транзакционного банка

- ✓ Увеличение расходов на маркетинг

**не более 5% в год**

рост расходов

**40%**

Cost-income ratio

**1,5 → 2,5 млрд руб.**

объем инвестиционной программы в год

2020 / 2017

# Ключевые показатели финансовой модели

	млрд руб.	2017	2020
Кредитный портфель		358	431
кредиты корпоративным клиентам		282	314
кредиты частным клиентам		76	116
Средства клиентов		360	479
средства корпоративных клиентов		155	199
средства частных клиентов		206	280

	2020/2017	Всего Δ
Кредитный портфель	20,4%	73
кредиты корпоративным клиентам	11,3%	32
кредиты частным клиентам	52,6%	40
Средства клиентов	33,1%	119
средства корпоративных клиентов	28,4%	44
средства частных клиентов	35,9%	74

	млрд руб.	2017	2020
Чистый процентный доход основного бизнеса		21,6	25,2
Непроцентные доходы		6,6	11,3
Агрегированный доход трейдинга		4,9	4,0
Выручка		33,2	40,5
АХР		-13,5	-15,6
Сальдо резервов		-9,6	-7,0
Чистая прибыль		7,5	13,5

	2020/2017	Всего Δ
Чистый процентный доход основного бизнеса	16,7%	3,6
Непроцентные доходы	69,4%	4,6
Агрегированный доход трейдинга	-18,4%	-0,9
Выручка	22,0%	7,3
АХР	15,6%	-2,1
Сальдо резервов	-27,1%	2,6
Чистая прибыль	80,0%	6,0

Cost-Income	40,6%	38,5%
Стоимость риска	2,7%	1,7%
CAR Tier 1 (Basel III, РСБУ)	10,1%	10,8%
Маржа основного бизнеса	6,0%	5,9%
ROAE	11,4%	15,0%