

Банк «Санкт-Петербург»**День Инвестора 2018**

Москва, 19 апреля 2018

Константин Носков, вице-президент – директор Дирекции стратегического развития:

– Уважаемые коллеги, добрый день! Мы рады Вас приветствовать на Дне Инвестора Банка «Санкт-Петербург». У нас это стало уже традиционным мероприятием, и мы собираемся продолжать его из года в год. Сейчас, как Вы знаете, ситуация на рынках беспокойная, но мы с уверенностью говорим, что и прошлые кризисы, 2008-2009 годы и 2014-2015 годы, Банк преодолевал и продолжал нормально развиваться. Мы понимаем, что для нас как для менеджмента самое главное – это показывать хорошие результаты работы Банка, и в конечном итоге, это должно привести к росту цен акций, которого мы так все ждем.

Сейчас мы находимся действительно в очень хорошей форме и показываем устойчивые, хорошие результаты. Для нас очень важно, что ни у кого на рынке не вызывает сомнений надежность Банка и его финансовая устойчивость. Действительно есть вопрос: когда наши акции начнут расти? Сегодняшнее мероприятие – это шаг к достижению данной цели. Мы понимаем, что необходимо показывать хорошую рентабельность капитала, необходимо снижать стоимость риска, еще более важно – нам нужна Ваша вера в то, что мы можем этого достичь, и поэтому сегодняшний День Инвестора мы посвящаем ответам на вопросы, которые мы от Вас регулярно слышим.

Для того, чтобы Вы поверили в наши перспективы, мы сегодня продемонстрируем, почему мы уверены в снижении стоимости риска ниже 2% – это не мечты, а близкая реальность для Банка. Расскажем, насколько устойчив трейдинг, почему в нашем Банке он занимает значительную долю баланса, в то время как у наших конкурентов она меньше. Мы покажем, как построить модель выручки Банка с использованием маржи основного бизнеса – это показатель, который мы представили пару лет назад, который позволяет оценить результаты основного бизнеса, который значим в нашем случае – когда трейдинг занимает значительную долю – и просто не совсем релевантен для наших конкурентов. На все эти вопросы сегодня будут даны ответы.

Я хочу представить коллег, которые будут сегодня выступать с докладами, слева направо: Алексей Теплоухов, директор Дирекции операций на финансовых рынках, Вы его уже знаете, он выступал на подобных Днях Инвестора; Константин Баландин, заместитель председателя Правления, руководитель финансового блока, Вы его знаете более 10 лет; и в первый раз мы сегодня пригласили

Крестину Миронову, заместителя председателя правления, руководителя блока банковских рисков, которая как раз затронет самые интересные для Вас темы, в том числе показатель стоимость риска, который должен нас привести к высокой рентабельности.

Предоставляю слово Константину Баландину с первым выступлением на тему финансовых результатов 2017 года и перспектив.

Константин Баландин, заместитель председателя Правления, руководитель финансового блока, презентация «Финансовые результаты за 2017 год»:

– Добрый день! Рад Вас всех приветствовать здесь. Мы действительно сегодня будем отвечать на много вопросов. За год произошло очень много интересного и в стране, и в банковской системе, и в жизни нашего банка, поэтому нам, безусловно, есть, о чем с Вами поговорить. Я традиционно начинаю это мероприятие, большинство информации, которую я Вам расскажу, Вы уже видели, мы ее уже раскрывали, но тем не менее.

Результатами за 2017 год мы очень довольны. Мы на 75% нарастили в 2017 году прибыль по сравнению с предыдущим годом, показали 7,5 млрд чистой прибыли – это рекордный результат для Банка, который соответствует рентабельности капитала 11,4%. Это больше, чем мы ожидали, ожидали мы по году порядка 10%, и это приближает нас к стратегическому таргету 15%. Поэтому 2017 год – год, который мы оцениваем очень позитивно для себя, особенно на фоне того, что в этот год происходило в стране и с другими банками. Ключевым фактором такой рентабельности стало существенное по сравнению с предыдущими годами снижение стоимости риска до 269 б.п.

Главной точкой роста остается розничный бизнес: мы нарастили розничный кредитный портфель на 31% и уже не с низкой базы, а с достаточно существенной, продолжаем расти и видеть очень привлекательный для нас бизнес.

Активы Банка на 1 января 2018 года составили 607 млрд рублей, прирост составил порядка 5% за год. Капитал вырос до 89 млрд рублей как за счет хорошего финансового результата, так и за счет эмиссии акций, которую мы провели в прошлом году.

Мы заработали 20,5 млрд рублей чистого процентного дохода в 2017 году – это примерно на 1,5 млрд меньше, чем годом ранее. В свою очередь, чистый торговый доход у нас вырос более чем на 2 млрд рублей. Как Вы знаете, часть процентных расходов приходится на трейдинг, я чуть позже расскажу об этом более детально, но в целом мы очень довольны тем, что происходило и в торговой, и банковской книге с точки зрения доходности.

Дополнительный важный фактор – мы заработали на 500 млн рублей больше чистого комиссионного дохода, он вырос до 5,2 млрд рублей, рост составил более 10%.

Выручка Банка за год составила 33,2 млрд рублей, 7%-ный прирост. Не очень много, но 7% на фоне стагнирующей экономики – это хороший результат, которым мы очень довольны. Примерно теми же темпами выросли операционные расходы, которые составили 13,5 млрд рублей.

Самое важное в финансовых результатах 2017 года – существенно снизились отчисления в резервы, до 9,6 млрд рублей, примерно на 3 млрд рублей меньше, чем в 2016 году.

Если перейти к ключевым финансовым показателям, общая чистая процентная маржа составила 3,5%, соотношение расходов к доходам сохранилось на уровне 41%, мы продолжаем поддерживать его на нашем стратегически важном уровне.

В целом мы, еще раз повторюсь, заработали 7,5 млрд рублей чистой прибыли, что соответствует 11,4% рентабельности капитала. Да, сократился общий чистый процентный доход, но самое важное для нас, что в банковской книге чистый процентный доход продолжал оставаться сильным. Мы, как Вы знаете, ввели пару лет назад новый показатель – чистая процентная маржа основного бизнеса, для того, чтобы Вы лучше понимали, что происходит в основном бизнесе, а что относится не к основному бизнесу, а к торговому бизнесу. Маржа основного бизнеса весь 2017 год оставалась на рекордном уровне, порядка 6%, маржа трейдинга достаточно существенно колебалась весь год. Основная идея этого показателя – отделить волатильный трейдинг от неволатильного основного бизнеса, и чуть позже я отвечу на один вопрос, который многих из Вас интересует, как использовать данный показатель.

В течение всего года мы наблюдали снижение процентных ставок как по активам, так и по пассивам, но надо сказать, что процентные ставки по пассивам в целом падали быстрее, чем по активам. Пассивы короче по дюрации, переоцениваются быстрее, что позволяло нам в течение 2017 года выигрывать и поддерживать чистый процентный доход и маржинальность на очень неплохом уровне.

Если рассмотреть отдельно основной банковский бизнес и торговый бизнес, то выручка в основном бизнесе выросла примерно на 800 млн рублей и составила чуть больше 27 млрд рублей, происходило это на фоне более или менее стабильного процентного дохода: процентный доход основного бизнеса вырос на 1,3%. На фоне тех шоков, которые происходят, это позитивный результат, и в основном этот результат достигнут за счет того, что нам удалось сохранить маржинальность на высоком уровне, на уровне тех самых 6%.

В трейдинге в целом по году мы показали стабильный результат, совокупный торговый доход за 2017 год составил 4,9 млрд рублей, за 2016 год был равен 4,7 млрд рублей, в 2015 году доход был выше, но те возможности, которые финансовый рынок продолжает последние 3 года генерировать, мы стараемся использовать по максимуму.

Основная и самая интересная история, которая происходит в нашем бизнесе, – это рост розничного кредитования. В 2017 году мы нарастили розничный кредитный портфель на 31%. Ипотека выросла на 27%, опережающие темпы, приближающиеся к 50%, мы показали в потребительском кредитовании, автокредиты выросли на 23%. Это основная точка роста, мы видим много хороших заемщиков, мы видим сильный спрос. На фоне снижающихся ставок количество заемщиков, которым доступна ипотека, доступны кредиты, естественно, растет, и мы с удовольствием этих заемщиков берем в портфель. Мы ожидаем рост и в 2018 году, и видим розничный бизнес как основную точку роста в ближайшие несколько лет для нас.

Важно, что на фоне такого роста сохраняется качество портфеля, и даже улучшается: Вы можете видеть, что кредитное качество по всем розничным продуктам в 2017 году улучшилось.

Если смотреть на кредитный портфель в целом, за 2017 год он вырос на 3 млрд рублей, с 354 до 357 млрд рублей, примерно 1%-ный рост. Порядка 3% портфеля было списано, таким образом, без учета списаний, прирост кредитного портфеля за 2017 год составил порядка 4%. Конечно, весь прирост главным образом сформирован за счет розничного кредитования, роста в корпоративном бизнесе мы в прошлом году не наблюдали, и по-прежнему его не видим. Важно, что розничные кредиты впервые превысили отметку в 20% кредитного портфеля, кредиты частным клиентам по итогам 2017 года составляют 21%.

Самое важное за прошедший год – снижение стоимости риска, стоимость риска упала в 2017 году до 269 б.п. Два предыдущих года она составляла 340 б.п. на фоне непростой ситуации и в экономике, и у клиентов Банка. Но мы видим восстановление, видим, что это восстановление продолжается, видим позитивный тренд в текущем году, поэтому, на наш взгляд, те пиковые значения стоимости риска, которые мы видели с Вами, позади.

Теперь пришла моя очередь ответить на набор актуальных вопросов относительно деятельности Банка и относительно нашей отчетности.

Первое, с чего хотел бы начать, и это единственный слайд, который мы не стали переводить на русский язык, потому что Вы, так или иначе, привыкли использовать в моделях английские названия данных показателей. Первый вопрос, на который мы хотели ответить, как использовать показатель «маржа в основном бизнесе»? Мы используем его в управленческой отчетности и хотели с Вами поделиться, чтобы Вы привыкли, на что его умножить и что прибавить, чтобы построить финансовую модель Банка.

В правой части формулы Вы видите знакомые три элемента. Самое важное слагаемое – первое, та самая чистая процентная маржа основного бизнеса. Для построения модели маржу основного бизнеса, которую Вы получаете от нас в виде guidance или которую по факту видите из нашей

отчетности, надо умножить на максимум из двух показателей – активов, приносящих процентный доход, и обязательств, несущие процентный расход.

Расчет активов/пассивов приведен внизу слайда. В расчет активов мы не включаем активы, сформированные на финансовом рынке, – портфель торговых ценных бумаг, межбанковские кредиты и т.д., включаем только кредиты и корреспондентские счета. В пассивы тоже берем только пассивы банковского бизнеса, оставляем за бортом пассивы, сформированные на финансовом рынке.

Умножив активы основного банковского бизнеса на маржу основного бизнеса, которую мы Вам предложили в качестве предсказуемой метрики, посредством которой мы можем Вам транслировать свои ожидания, Вы можете получить чистый процентный доход основного банковского бизнеса. Затем добавляем агрегированный результат трейдинга, который, конечно, волатилен и в хорошие годы составлял 20% выручки, а иногда 0% выручки, но наш стратегический ориентир – порядка 10% выручки – остается в силе. Таким образом, используя guidance по марже основного бизнеса и ожидаемый Вами от нас результат трейдинга, Вы можете построить модель, получить прогноз деятельности Банка.

Если у Вас есть вопросы, как применять данный подход, Вы сомневаетесь в том, какие показатели использовать, наш IR департамент готов на Ваши вопросы отвечать и Вас по модели провести, обращайтесь, пожалуйста.

Второй вопрос, на который я хотел бы ответить, и очень часто данный вопрос слышал: как относиться к приобретению грузового терминала «Пулково»? В двух словах, грузовой терминал «Пулково» – это единственный грузовой терминал в Санкт-Петербурге, это инфраструктурный объект, обрабатывающий весь грузовой трафик аэропорта, любые подробности о его деятельности есть на его сайте, ссылку на который мы здесь привели. Подобный инфраструктурный бизнес существует, например, в морских портах: есть стабильный инфраструктурный поток выручки от обработки грузов, есть традиционно высокая рентабельность по EBITDA – очень понятный инфраструктурный бизнес. Терминал генерирует порядка 10 млн долларов выручки в год, средняя рентабельность по EBITDA – 30-40%.

Мы приобрели 51% в этом активе, приобрели, на наш взгляд, дешево, только потому и приобрели. Если у Вас есть вопрос, является ли для нас стратегией поиск таких активов и наращивание портфеля – нет, не является, не стратегия. Разовая сделка, попробовали, нематериально для активов Банка, менее 0,1% активов. Понимаем, как из этого актива можно выйти, понимаем, какой дивидендный поток компания будет генерировать нам. Такая минимальная с точки зрения финансов Банка история, не стратегическая, доходная, пока мы ей очень довольны.

Последний интересный вопрос, который я хотел бы осветить, – это внедрение стандарта IFRS 9, который будет применяться к нашей отчетности, начиная с 1 квартала 2018 года. В годовой отчетности и в презентации к раскрытию Вы уже видели ожидаемые эффекты, как применение стандарта IFRS 9 трансформирует нашу отчетность. Во-первых, за счет другого подхода к уровню резервирования Банк создаст примерно 2,4 млрд рублей дополнительных резервов, создаст через капитал напрямую, не через PnL. Во-вторых, примерно на 800 млн рублей мы переоценим справедливую стоимость активов на балансе, главным образом это стоимость кредитного портфеля. В-третьих, примерно 600 млн рублей вернется в капитал с плюсом в виде отложенного налогового актива. Общий эффект на капитал Вы здесь видите. Единственное в отчетности, что более или менее значимо поменяется – это отношение резервов к кредитному портфелю, которое вырастет примерно на 70 б.п. на одну дату, до 11,7% кредитного портфеля. Всё это будет раскрыто в отчетности за 1 квартал 2018 года, никаких других материальных эффектов мы не ожидаем.

Что ожидать от нас в ближайшем будущем, в 2018 году? Сегодня в программе мероприятия еще будет презентация по стратегии, которую Константин в конце для Вас представит в отношении более долгосрочного горизонта, мне хотелось бы рассказать о более близких событиях. 24 мая состоится очередное годовое Общее собрание акционеров Банка, 29 апреля состоится закрытие реестра для того, чтобы получить право голоса на этом собрании.

Собрание акционеров примет решение о распределении дивидендов. Наблюдательный совет рекомендовал, в соответствии с дивидендной политикой Банка, направить на дивиденды 20% чистой прибыли по российской отчетности за 2017 год, общая сумма дивидендов составит порядка 811 млн рублей. Дивиденды, которые будут выплачены на одну обыкновенную акцию, составят 1 рубль 62 копейки, примерно это соответствует 3%-ной дивидендной доходности. Год назад было 2%, то есть год назад выплата была примерно в 1,5 раза меньше. С учетом того, что финансовый результат по российской отчетности тоже существенно лучше, чем в 2016 году, дивидендная доходность тоже подрастет. Дата закрытия реестра для акционеров, имеющих право на получение дивидендов, – 4 июня. Мы ожидаем, что данные решения Собрание акционеров примет.

Кроме того, предложен новый независимый кандидат в члены Наблюдательного совета Банка – Павел Кирюханцев, партнер компании Ward Howell, одного из лидеров в управленческом консалтинге в России, который имеет более 10 лет опыта в топ-менеджменте в различных российских корпорациях и большой опыт в реализации мероприятий и в практике корпоративного управления. Мы очень рассчитываем, что его экспертиза позволит Банку приобрести дополнительные ценности и развиваться в лучшую сторону, в том числе в стратегической части.

Что будет происходить в Банке с точки зрения бизнеса? Какие ключевые тренды мы видим? Какие ключевые мероприятия мы для себя планируем в этом году? Во-первых, мы ожидаем достаточно существенного обновления продуктовой линейки розничного бизнеса, в первую очередь, в карточных продуктах. Мы фактически запустим всю карточную линейку, которая соответствует тем стандартам карточных продуктов, которые есть на рынке. Мы долгое время сторонились многих продуктов, которые есть на рынке, сейчас мы догоняем и всю продуктовую линейку, которая есть у большинства игроков, восполним.

Одно из ключевых направлений для нас в корпоративном бизнесе – это организация проекта «Легкий вход», где мы хотим стать лидером на рынке с точки зрения скорости и удобства открытия счетов для клиентов в малом и среднем бизнесе, сейчас этот проект находится в очень активной стадии развития. Предполагается, что клиент будет открывать счет в течение 3-4 дней и при одном посещении Банка. Для банков, которые работают в офлайне, не в онлайн, это такой лидерский показатель, и мы считаем, что это позволит нам очень хорошо развиваться в корпоративном бизнесе, в первую очередь в обслуживании клиентов малого и среднего бизнеса.

Мы уже запустили в эксплуатацию очень интересный сервис, в рамках которого мы предоставляем онлайн-гарантии для корпоративных клиентов. Решение по предоставлению гарантии принимается за 1 час. Проект запущен несколько недель назад, и мы рассчитываем, что он выйдет на очень хорошую мощность в течение нескольких месяцев с таргетом выдачи порядка 500 гарантий за месяц. Рассчитываем очень интенсивно нарастить здесь комиссионные доходы Банка. В этом году мы обновим Интернет-Банк для розничных и для корпоративных клиентов. Это основные мероприятия и интересные события в рамках развития нашего бизнеса, запланированные на 2018 год.

В текущем году, кроме того, приступили к оптимизации филиальной сети. Как Вы знаете, мы много лет расширяли сеть, открывали офисы нового формата. Мы довольны тем, что у нас получилось, и сейчас начинаем разворачивать маховик обратно. В общей сложности, планируем в этом году закрыть 4-5 офисов. Мы довольны теми локациями, которые занимаем в городе Санкт-Петербург, теми офисами, которые открыли, но однозначно есть, что оптимизировать. Весь банковский сектор все больше и больше из офлайн разворачивается в онлайн, это один из тех трендов, который заложен в нашу стратегию и который мы начинаем реализовывать в 2018 году.

С точки зрения балансовых показателей, мы не ждем прорывного роста в этом году, рост кредитного портфеля планируется порядка 5%. В основном, он будет обеспечен ростом в рознице, где мы ожидаем опережающий рост на уровне 20%. Мы не видим существенных изменений в структуре операционных расходов, рост расходов ожидаем в пределах 5%, с целевым cost-income на уровне 40%.

Однозначно ожидаем снижение стоимости риска. Если в прошлом году мы показали 269 б.п., то таргет на этот год у нас 220, и это при сохранении показателей маржинальности. Здесь показан guidance по чистой процентной марже, но для нас более релевантен, как я уже неоднократно говорил, показатель маржинальности в основном бизнесе, который более устойчив и который мы собираемся сохранить. При сохранении маржинальности мы таргетируем рост рентабельности капитала до 12-14%.

2018 год продолжит тренд на восстановление рентабельности капитала, на приближение к стратегическому уровню 15%. Мы видим данный таргет как очень близкий для себя, и через призму этого таргета предлагаем Вам посмотреть на наши более долгосрочные результаты. Очень хорошо видно, что Банк устойчиво достигает данный таргет в некризисные годы. Был 2009 год, тяжелый для всей страны, был рукотворный кризис в 2012 году, которого мы не ожидали, был кризис в 2014 году, и очень тяжелая реакция для российской банковской системы, для наших коллег и конкурентов. А затем тектонические события в банковской системе 2014–2016 годов, которые мы достойно пережили, продемонстрировали очень хорошую устойчивость, намного лучшую, подчеркиваю, чем в 2009 или в 2012 году, очень хорошую устойчивость к шоку. Мы считаем, что нам есть чем гордиться с точки зрения этих результатов.

К сожалению, это не всегда превращается в цену акций, и не всегда рынок, а может быть, и Вы, здесь присутствующие, в состоянии правильно это оценить. Как вы видите, несмотря на то, что мы из года в год генерируем стоимость для акционеров, повышаем балансовую стоимость акций, тем не менее, примерно с 2012 года рынок нас начинает дисконтировать. Нам понятно, почему рынок нас дисконтировал в 2012 году, понятно, что был тяжелый 2013 год для российского фондового рынка, понятно, что потом тоже было очень мало радости для того, чтобы нас высоко и красиво оценивать. Тем не менее, сегодня мы понимаем, что те дисконты, которые к нам применяет рынок, они преувеличены и, честно говоря, не очень оправданы.

Когда Вы анализируете российский банковский сектор, особенно публичных банковских игроков, Вам, по большому счету, не с кем нас сравнивать. Так, положив руку на сердце, в России нормальных публичных банков нет. Есть Сбербанк, который находится в уникальной нише, у него есть монопольное положение на рынке, средства государственной поддержки и так далее. Есть Тинькофф, к которому мы относимся с огромным уважением, который делает абсолютно стороннюю бизнес-модель. Банков, которые занимаются универсальным банковским сервисом, публичных частных банков сейчас на рынке нет, поэтому оценивать нас, сравнивая с нашими коллегами-конкурентами, Вам тоже тяжело.

Мы предлагаем Вам посмотреть на нас в контексте работы нормального частного банка в России и оценить все то, чего мы достигли за последние 5-6 лет, сравнить нас с банковским сектором в целом. Неправильно нас сравнивать со Сбербанком и с Тинькофф – мы в этом смысле стараемся себя позиционировать как нормальный частный универсальный банк. Вот подумайте, много ли Вы таких сейчас знаете, кто прожил с нами все то время, которое мы находимся на рынке. Когда мы выходили на IPO, нас сравнивали, даже сейчас уже не помню название... СибАкадембанк?

– Был такой.

– Нет, УРСА.

Константин Баландин:

– Еще до того, как он стал УРСА, сначала он был СибАкадемом, потом стал УРСА банком. Уже название никто не помнит, подумайте!

– С Абсолютом сравнивали.

– С Союзом.

Константин Баландин:

– Сравнивали с УРСА, Абсолютом, Союзом, потом сравнивали с Возрождением. Потом вдруг в 2011-2012 годах начали расти Открытие, Номос... Какие Вам еще имена назвать?

– Иных уж нет...

Константин Баландин:

– Да, собственно, кто остался? Если так остановиться и подумать, в России два нормальных частных универсальных банка – мы и Альфа. Есть еще те, кто не вымерли, но вот с точки зрения того, кто мы и какое место на рынке мы сейчас занимаем и заслуживаем, посмотрите на картинку чуть выше, сделайте шаг назад, подумайте о том, чего мы добились за 10 лет, как мы трансформировались за последние 5-6 лет, и Вы поймете, что мы не Сбербанк. Таких компаний в каждом секторе по одной. Уникальная государственная монополия с уникальным доступом к бесплатным ресурсам, государственному субсидированию и так далее. Мы не Тинькофф – нишевой, хороший, очень

уважаемый игрок. Мы – частный универсальный банк и сегодня делаем лучшую работу, которую может делать российский частный универсальный банк.

Мы предсказуемы. Если Вы сравните те guidance, которые мы Вам каждый год даем, и посмотрите на то, куда мы отклоняемся в результате полученных результатов, что мы Вам обещаем и что достигаем, то увидите, что мы даем очень хороший, добротный guidance. Да, один год мы можем ошибиться в стоимости риска на 40 б.п. в одну сторону, в другой год – 30 б.п. в другую сторону. В 2016 году дали прогноз рентабельности 10% – получили 9%, в этом году дали 10% – получили 11%.

Мы Вам даем четкий, предсказуемый результат и мы слово держим. Мы не занимаемся какими-то быстрыми, неконтролируемыми, непонятными, чудесными историями, которые могут очень красиво выглядеть в модели, когда банки поглощают другие банки десятками, а потом заканчивают... Как это называется? Фонд консолидации?

– Банковского сектора.

Константин Баландин:

– Вы лучше знаете. Мы даем очень простую, понятную историю нормального частного универсального банка. Мы финансово устойчивы. Представьте себе, какие шоки были в России во все эти годы – мы ни разу не показали убытков, мы все годы зарабатывали прибыль. Даже в 2009 году – 3% рентабельности капитала. Мы оставались финансово устойчивыми и в последний кризис. Большой респект Сбербанку с их неограниченным доступом к дешевым ресурсам государства, но с точки зрения того, какие возможности есть у частного банка, на мой взгляд, наши результаты сегодня заслуживают очень большого уважения.

Все наши рейтинги, присвоенные рейтинговыми агентствами, сохраняются и были подтверждены даже в 2014 году, несмотря на все шоки. Мы, как Вы знаете, прошли в прошлом месяце проверку Банка России, которая тоже ничего интересного в Банке не нашла. Все требования Банка России мы выполняем.

В 1 квартале заработали чистую прибыль по российской отчетности 1,1 млрд рублей, это уровень среднеквартальной прибыли 2017 года, за прошлый год чистая прибыль по РСБУ составила 4,1 млрд рублей. У нас сильный баланс, в котором нет никаких сюрпризов.

Мы прозрачны. Мы Вам даем, и не только Вам, всему рынку мы стараемся давать уровень коммуникации и уровень информации о себе тот, который многие наши банки-конкуренты – я не буду говорить о публичных игроках – многие банки-конкуренты не обеспечивают. Мы не можем, конечно, организовать красивую презентацию в Лондоне как Сбербанк, у нас бюджет немного

другой, но мы на то и частный банк, с немного другой позицией на рынке, но, тем не менее, мы стараемся Вам давать максимум информации о себе. Мы прозрачны, у нас построено качественное корпоративное управление, у нас есть хороший работающий совет директоров, в который входят очень качественные представители, в том числе и инвестиционного сообщества, такие как господин Звездочкин, генеральный директор компании Атон, которого Вы все хорошо знаете, такие как господин Германович, который работает независимым директором, является одним из лучших независимых директоров в ряде российских компаний. Такой качественный совет директоров, естественно, требует от нас, от менеджмента, от мажоритарных акционеров ответственного принятия решений и качественных технологий. Положа руку на сердце, именно благодаря IPO, которое мы 10 лет назад провели, у нас появились другие требования к корпоративному управлению, к себе и к тому, как мы принимаем решения. Именно поэтому мы сегодня, на мой взгляд, один из двух выживших частных универсальных банков в России.

В основе всего этого лежит здоровый консерватизм. Мы на 100% фондируемся средствами клиентов, у нас умеренный аппетит к риску, и сегодня мы Вам расскажем все, что Вы хотите знать про риск-менеджмент в Банке «Санкт-Петербург». Наши финансовые результаты, как бы ни пугали Вас наши вложения в трейдинге, наши финансовые результаты низковолатильны. За последние 5 лет, на фоне тех шоков, которые были, кто может такую устойчивость финансовых результатов Вам еще продемонстрировать? Наша бизнес-модель является лучшим свидетельством той устойчивости, которая есть сегодня у Банка. И естественно, нам важно, что сегодня та геополитическая обстановка, которая есть, она нас в минимальной степени затрагивает.

Самое важное во всем этом – мы еще и очень дешево стоим. И это та ситуация, которая нас не устраивает, и с которой мы будем бороться. Мы с ней категорически не согласны, мы считаем, что Банк недооценен. Конечно, он не может так, как Сбербанк или Тинькофф, генерировать рентабельность капитала на уровне 25% или 60%, но свои нормальные, добротные 15% рентабельности капитала мы заработаем, и это то, что должен делать российский частный универсальный банк.

Константин Носков:

– Коллеги, задавайте, пожалуйста, вопросы.

Участник 1:

– Вы нам говорите, что Вы хорошо зарабатываете деньги и будете еще больше зарабатывать. Можете теперь рассказать, как Вы будете делиться с акционерами? Потому что не совсем понятны

20% от российской прибыли, когда международная прибыль выше. Я думаю, что многие инвесторы не понимают такой подход.

Константин Баландин:

– Спасибо Вам за вопрос. Пока в Банке есть та дивидендная политика, которая есть. Честно Вам скажу, совет директоров ее регулярно обсуждает, в том числе учитывая пожелания инвесторов, и независимые директора продвигают идею, и, на мой взгляд, все с большим и большим успехом, о том, чтобы дивидендную политику корректировать в сторону того, чтобы распределять прибыль по международным стандартам. Пока, тем не менее, есть та дивидендная политика, которая есть, мы ей стараемся последовательно следовать, делаем это уже 4 года подряд. Я понимаю, что прибыль по российской отчетности менее предсказуема для Вас, потому что мы Вам больше даем моделей и больше объясняем, как работает международная прибыль. Тем не менее, сейчас мы находимся в том периоде, когда международная прибыль больше, очень может быть, что она может оказаться и меньше, потому что отчетности разные. Ваша озабоченность понятна, пока есть то, что есть. Будем думать.

Участник 2:

– Среди целей на 2020 год указаны утроение рыночной капитализации и удвоение P/BV. Помимо возможного изменения дивидендной политики и увеличения ROE, какие еще меры Вы видите для себя, чтобы двигаться в направлении повышения рыночной капитализации?

И второй вопрос больше технический. С темпами роста кредитов физлицам выше 30% Вы – один из самых динамичных банков в стране. Участвуете ли Вы в дискуссиях с ЦБ по планируемому внедрению DTI, PTI или эта дискуссия только на уровне Топ 5-10 банков? Спасибо.

Кристина Миронова:

– Да, Вы абсолютно правы, это на уровне топовых банков. Нас, к сожалению, к этой дискуссии в Санкт-Петербурге не приглашают.

Константин Баландин:

– В части ответа на первый вопрос, будем бороться с Вами и с рынком, и способы борьбы у нас есть. Есть, конечно, и дивидендная политика. При существующих ценах на акции мы обсуждаем buyback. Это лучший сценарий – послать Вам, рынку, сигнал о том, что мы считаем, что акции недооценены, и мы с этой оценкой не согласны. В остальном – будем повышать рентабельность капитала, будем

продолжать очень активно взаимодействовать с рынком, с инвесторами, будем искать новых инвесторов. В рамках Investor Relations активности, мы постоянно находим людей, которым интересно купить недооцененную историю. Все видят, что история – недооцененная, не все готовы в это деньги вложить, но есть очень много людей, которые готовы. Наша задача их найти, и я Вам обещаю, что мы их найдем.

Участник 2:

– Спасибо. А ликвидность?

Константин Баландин:

– Ликвидность – это самовоспроизводящаяся история. Free-float сегодня составляет порядка 38% акций, у контролирующего акционера – 51%. Мероприятия по продаже дополнительных акций на рынок ликвидность не повысят, проверено на опыте. На мой взгляд, функция ликвидности в большей степени – это функция цены акции. Чем выше цена акций, тем больше оборот в денежном выражении, и тем больше ликвидность в денежном выражении, тем более привлекательны акции для следующих инвесторов. Это намного более эффективный путь к повышению ликвидности, нежели выпуск новых акций в обращение. В конечном итоге, если мы предлагаем или продаем новые акции на рынок, они оседают в очень узком, концентрированном круге инвесторов, каждый из которых держит, может быть, небольшой пакет, может быть, 5, может быть, 10 млн долларов, но эти 5 или 10 млн долларов – это порядка 1% акций Банка, вот и вся ликвидность.

Участник 2:

– Спасибо. И если можно, я позволю себе небольшой комментарий на Ваш ответ. За историю последних 10 лет были миноритарии УРСА, миноритарии Номос, миноритарии Возрождения, и возможно, для инвестора на другом континенте история того, где эти миноритарии, это такой big picture, где может оказаться миноритарий другого частного банка России. Как Вы адресуете такие вопросы со стороны инвесторов?

Константин Баландин:

– Это только education, только данный слайд, который рассказывает, чем мы отличаемся от других банков. Все те истории, которые Вы перечисляете, они в чем-то этому не соответствовали, понимаете? И это, в том числе, Ваша задача донести до инвесторов там, где Вы с ними общаетесь, что на рынке есть разные банки.

Я очень хорошо понимаю инвесторов. Я Вам так скажу, есть очень разные инвесторы. Большинство из инвесторов, которые следят за рынком, прекрасно понимают разницу между Банком «Санкт-Петербург» и допустим Открытием или Бинбанком. Большинство инвесторов понимает, поэтому этот вопрос – вопрос образования, вопрос того, как мы с Вами предоставляем информацию.

Участник 3:

– Спасибо за презентацию. У меня вопрос по поводу маржи основного бизнеса 6%. Я правильно понимаю, что это дельта между привлеченными пассивами и выданными кредитами? Например, если Вы пассивы привлекаете под 7-8% и кредитуете под 13-14%, это и есть эта дельта?

Константин Баландин:

– Нет, это разные показатели. Дельта, о которой Вы говорите, называется «чистый процентный спред». Маржа получается не из процентных ставок, которые зафиксированы в договорах по активам и пассивам, а из чистого процентного дохода и чистого процентного расхода. Поэтому в чистом виде из спреда Вы ее не получите, много разных факторов на это влияют. Если посмотреть на динамику средних ставок, средняя ставка по кредитам равна 9,6%, средняя ставка по пассивам, несущим процентный расход, – 4,5%. Спред тогда на уровне 5%, но за всем этим есть еще структура баланса, есть еще пассивы до востребования, поэтому в чистом виде из спреда в маржу основного бизнеса не перейти. Они коррелируют, безусловно.

Участник 3:

– По Вашим ожиданиям, маржа основного бизнеса будет снижаться в будущем?

Константин Баландин:

– Конечно, будет под давлением. Для нас важно и важно Вам показать, насколько маржа основного бизнеса более устойчива, чем общая чистая процентная маржа. На графике видно, что определенный период она была очень устойчива на уровне 4,5%, потом держалась на уровне 5% много кварталов, сейчас она устойчива на уровне 6%. Она намного более предсказуема. Она зависит от структуры баланса и от трендов, которые есть на рынке, поэтому мы не ждем здесь каких-то существенных шоков. Она будет под давлением, как и маржа любого банка сейчас, но в целом мы на уровне 5,5%-6% мы собираемся ее удерживать в этом году.

Участник 4:

– По поводу Стратегии 2020, средний рост получается в районе 5%, на уровне инфляции, по сути, это отсутствие роста. При этом Вы закладываете рост прибыли, что означает увеличение капитализации Банка и Н1. Не думаете ли Вы пересмотреть кардинально дивидендную политику, как в некоторых других отраслях, когда компания не растет, зарабатывает некий стабильный доход и выплачивает весь денежный поток, который не распределяется на другие цели?

Константин Баландин:

– Полностью с Вами согласен. Надо начать зарабатывать больше денег и возвращать их акционерам – через дивиденды, через buyback, как угодно. Нам сидеть на деньгах не надо, нам надо их зарабатывать для акционеров, но для этого надо сначала реализовать стратегию. Сейчас Вы позитивный тренд видите, рентабельность Банка повышается, будем работать.

Участник 4:

– В целом я присоединюсь к предыдущему вопросу, 20% по РСБУ или МСФО – не важно, но если Банк видит стабильность в этой прибыльности, когда это 8-10 млрд рублей в год, то почему бы не повысить планку кардинально? Если Вы не видите для себя точек роста.

Константин Баландин:

– Согласен с Вами полностью. Здесь вопрос – какой инструмент возврата капитала акционеру более эффективен. Иногда buyback, иногда дивиденды. И то, и другое повышает стоимость для акционера, поэтому нам лишний свободный капитал не нужен, уверяю Вас, зачем он нам? Есть требования регулятора, есть ориентиры для рейтинговых агентств, будет свободный капитал – будем возвращать с удовольствием.

Константин Носков:

– Но здесь еще что важно? Я добавлю. Важна достаточность капитала. Мы забежали немного вперед, на самой последней странице стратегической презентации показана финансовая модель 2020, в которой достаточность капитала первого уровня составляет 10,8%, это не избыточный уровень при том, что кредитный портфель растет темпом 20% за 3 года.

Кроме того, Банк России ужесточает регулирование, введен специальный буфер. Если минимальный уровень Н1.2 составляет 6%, к концу 2018 года уже будет приближаться к 8%, а если ты становишься системно значимым, требование возрастает еще на 1%. Мы пока не системно значимые, но с учетом

того, как мы развиваемся, потенциал попадания в список системно значимых банков есть, поэтому здесь должен быть запас.

Константин Баландин:

– Если вы не выполняете требование по буферу, Вы не можете платить дивиденды.

Константин Носков:

– Да. А лишний капитал действительно не нужен.

Участник 4:

– Почему рассматриваете и дивиденды, и buyback? С точки зрения ликвидности акций buyback не совсем понятен.

Константин Баландин:

– Если бы акции не стоили 50 рублей, я бы, наверное, buyback не обсуждал с Вами. Как еще послать рынку сигнал, что они должны стоить в 2 раза дороже? Сегодня это самое эффективное вложение денег для Банка и для акционера, потому что мы за 35 копеек можем купить то, что стоит рубль.

Участник 4:

– Отчасти, да. Хорошо, спасибо.

Участник 1:

– Для контролирующего акционера – может быть, да. А для акционеров на бирже – нет.

Константин Баландин:

– Для банка в целом.

Участник 1:

– Пока не будет нормальной дивидендной политики, buyback акций ничего не даст, только временное решение.

Константин Носков:

– Пожалуйста, еще вопросы.

Участник 5:

– Как Вы смотрите на digital банкинг, к примеру, на систему быстрых платежей, своеобразные marketplace банковских продуктов? Как на это смотрит Банк «Санкт-Петербург» в контексте Стратегии 2020, в контексте развития digital направления?

Константин Баландин:

– Спасибо большое. В контексте стратегии Константин Вам позже расскажет, с Вашего позволения, я не буду подробно останавливаться. Не стали мы данный слайд в моей презентации делать в этот раз, но мы уже давно там, мы давно в digital, у нас продвинутые Интернет-Банки и для юридических, и для физических лиц. Львиная доля транзакций сегодня осуществляется клиентами в электронной среде. Для нас это один из ключевых фокусов в развитии, один из ключевых фокусов в инвестиционной программе.

Коротко я упомянул, что мы сокращаем офлайновую сеть. Сокращаем с тем, чтобы перераспределять ресурсы, инвестиционные и текущие, в обеспечение модели онлайн банка. Мы не станем никогда полностью онлайн-игроком как Тинькофф, но фокусом для нас это было, есть и будет. Здесь никогда не станем лидером, потому что не сможем соревноваться со Сбербанком по ресурсам, но быть хорошим игроком второго уровня собираемся. И пока наш Интернет-Банк соответствует всем отраслевым стандартам и стабильно занимает ведущие строчки в рейтингах по юзабилити, по тому функционалу, какой мы обеспечиваем. Это продолжает оставаться одним из фокусов нашей стратегии.

Участник 5:

– Каков будет темп закрытия отделений? Вы говорили, около 5 отделений в 2018 году. Видение на следующие годы?

Константин Носков:

– Мы в стратегии определили, что планируем закрыть 20% офисов в Санкт-Петербурге. Это порядка 13-15 офисов на горизонте 3-х лет, поэтому 5 за год как раз и выдерживают этот темп.

Константин Баландин:

– Уверяю Вас, мы очень аккуратно подходили к этой теме, сегодня физические офисы являются очень эффективным каналом продаж тех сервисов, которые Вы никогда не продадите в онлайн. Есть набор сервисов, которые в онлайн просто существовать не могут. Не придет человек с улицы

менять валюту онлайн, он придет в Банк. Это самый наглядный пример, но таких сервисов очень много. Любые операции с наличными деньгами можно делать в банкоматах или платежных киосках, но Вы будете очень ограничены сервисом. Сегодня физическая сеть офисов позволяет генерировать хороший, здоровый поток операций и доходов.

Участник 3:

– Скажите, пожалуйста, в чем сейчас конкурентные преимущества Банка «Санкт-Петербург»? Сбер и ВТБ, понятно, могут конкурировать по ставкам, по бренду, по продуктам. В чем Вы видите свои сильные стороны?

Константин Баландин:

– Мы конкурируем и по ставкам, и по бренду, и по продуктам – по всему конкурируем. Очень сильный бренд в Петербурге, очень достойный качественный продуктовый ряд с высоким качеством сервиса. Качество сервиса у нас сегодня лучше, чем у наших конкурентов, независимо от того, какой канал Вы выбираете, и клиенты готовы платить больше за высокое качество сервиса. У нас ипотека стоит дороже, чем у Сбербанка или у ВТБ, уверяю Вас. Разрыв иногда до 100 б.п.

Участник 3:

– И почему люди выбирают Вас в таком случае?

Константин Баландин:

– За качество, за бренд, быстрее принимаются решения, более гибкий подход. Почему Apple дороже Samsung? Продукт же одинаковый, но кто-то же выбирает Apple.

Участник 6:

– Вы могли бы более подробно рассказать про такую часть баланса, как инвестиции на рынке ценных бумаг? Довольно существенная часть баланса. Как Вы видите, в дальнейшем будет развиваться это направление бизнеса в Банке? Какой доход будет генерировать, как это будет влиять на прибыль?

Константин Баландин:

– А у нас сегодня целая презентация запланирована, мы даже Вам chief трейдера привезли сегодня.

Константин Носков:

– Да, коллеги, спасибо за вопросы. Так как уже многие вопросы касаются следующих презентаций, поэтому я предлагаю двигаться вперед.

Константин Баландин:

– Коллеги, я с большим удовольствием представляю Вам своего большого товарища, коллегу по Банку, очаровательную женщину, блестящего профессионала, руководителя блока банковских рисков Банка «Санкт-Петербург», и на мой взгляд, самая символичная и самая интересная история заключается в том, что это первый IR Банка «Санкт-Петербург». 10 лет назад именно она строила Investor Relations в Банке, и я убежден, что для нее большое удовольствие сегодня ответить на все Ваши вопросы. Прошу любить и жаловать, Кристина Миронова.

Кристина Миронова, заместитель председателя Правления, руководитель блока банковских рисков, презентация «От рисков к возможностям»:

– Спасибо большое, Константин, за такое представление.

Здравствуйте, коллеги! Разрешите перейти к нашей презентации. Хотела начать с классического представления риск-менеджмента и сказать о том, что мы соответствуем лучшим практикам банковского сектора на текущий момент. Риск-менеджмент традиционно поделен на несколько уровней.

Во-первых, профессиональный Наблюдательный совет. Мы всегда выступаем в очень проактивной позиции в отношении нашего Наблюдательного совета, выходим с новыми предложениями или идеями. И получаем от Наблюдательного совета огромную отдачу – как это используется в мировой практике (у нас есть представители американского банковского сектора), как это используется в крупнейших российских банках (у нас есть и такие представители). На уровне Наблюдательного совета и Комитета по риску определяется аппетит к риску на основании карты рисков, которую четвертый год подряд составляет Банк, затем это раскладывается на лимиты, ограничения политики Банка и на инструменты управления.

В числе наиболее значимых рисков – кредитный риск, рыночный риск, включая процентный, и риск ликвидности. В меньшей степени операционный риск, с точки зрения его влияния на PnL и на капитал Банка, так как потери здесь крайне малы, но тем не менее, он находится под постоянным контролем, с точки зрения бенчмарка необходимо постоянно совершенствовать процессы.

Итак, прежде всего, кредитный риск. Как развивался подход к оценке кредитного риска в Банке?

Период с начала 2000-ных годов до 2008 года характеризовался отсутствием каких-либо значимых дефолтов на рынке и, как следствие, недостатком необходимой статистики для построения работающих моделей риск-менеджмента, поэтому регулярного риск-менеджмента в России в те годы не было. Преобладающая доля резервов создавалась Банком на прирост кредитного портфеля, который вплоть до 2008 года ежегодно удваивался. Высокая чистая процентная маржа с запасом покрывала любые риски, в результате чего создаваемые резервы не сильно влияли на финансовые показатели Банка.

Кризис 2008-2009 годов показал существующие проблемы и необходимость изменений в подходе к риск-менеджменту. Основную часть создаваемых резервов стали занимать резервы по проблемным кредитам.

Начиная с 2009 года, была проведена значительная работа по выстраиванию системы риск-менеджмента, в том числе, была внедрена система рейтингования корпоративных клиентов. В течение нескольких лет все лучшие практики были внедрены в ежедневный риск-менеджмент Банка «Санкт-Петербург» и стали использоваться для оценки каждого кредитного проекта.

После внедрения передовых практик риск-менеджмента на основе накопленной экспертизы и данных о потерях, с 2013 года началось формирование нового кредитного портфеля с использованием комплексной оценки рисков.

Благодаря последовательному выстраиванию культуры риск-менеджмента, начиная с 2013 года Банк смог получить качественно другой портфель кредитов, который на 1 января 2018 года составил около 80% кредитного портфеля. При этом «старые» проблемные кредиты, выданные до 2013 года, на протяжении последних 5 лет продолжали занимать преобладающую долю в общей стоимости риска, продолжали оказывать существенный негативный эффект на финансовые результаты Банка.

Почему мы верим в достаточно консервативный уровень Cost of risk ниже 200 б.п.? Мы постарались сделать достаточно глубокую аналитику, как Вы видите.

За 2017 год 160 б.п. из 269 б.п. показателя стоимости риска привнесли резервы, созданные по проблемным кредитам, выданным до 2013 года. Стоимость риска по проблемным кредитам, выданным после 2013 года, стала значительно ниже – не превышает уровень 0,8%.

Банк уверенно движется к существенному снижению стоимости риска и соответствующему росту рентабельности капитала, учитывая тот факт, что за счет и выгашивания, и списания проблемных кредитов, выданных до 2013 года, их доля в общем кредитном портфеле ежегодно снижается (на 1 января 2018 года составляет менее 10%), а оставшиеся проблемные кредиты в значительной мере покрыты резервами.

Продемонстрировать методику расчета можно на примере конкретного поколения – поколения 2013 года. За 2013 год Банк выдал 95 млрд рублей, в момент выдачи сформировал 2,5% резервов, каждый год затем в среднем выгашивается одна треть поколения, по итогам 2017 года осталось 22 млрд рублей.

Главнейшая метрика в анализе качества поколения – среднегодовой Cost of risk по поколению 2013 года – составил в результате за 5 лет его жизни 1,0%. Это говорит о том, что новые технологии, новая культура риск-менеджмента работают, и новый кредитный портфель Банка «Санкт-Петербурга» не несет в себе тех объемных проблем, которые могли возникать в предыдущем портфеле.

В год формирования поколения, по требованиям МСФО, Банк обязан создать среднеотраслевые резервы по всем кредитам, достаточно высокие 2,5%, высокие по сравнению с последующим действительным среднегодовым уровнем стоимости риска 1,0%. По мере выгашивания, резервы, которые мы создали в момент формирования поколения, расформируются, поэтому по стандартным кредитам стоимость риска – отрицательная.

Аналогичная методика была применена к последующим «новым» поколениям 2014, 2015, 2016 года, среднегодовая стоимость риска по всем по ним составила также менее 200 б.п.

Как выглядит наш кредитный портфель сейчас, по итогам 2017 года? Это 358 млрд рублей, 75% составляют стандартные кредиты «новых» поколений 2013-2017 годов. Преобладающая доля проблемных кредитов, порядка $\frac{3}{4}$, составляют «старые» кредиты, выданные до 2013 года. В общей стоимости риска 2,7% значительную часть 1,6% формируют проблемные кредиты до 2013 года.

На основании и новых подходов, и нового аппетита к риску, и новых правил, по которым мы оцениваем все кредитные проекты в Банке «Санкт-Петербург», текущий кредитный портфель имеет и достаточно жесткую отраслевую диверсификацию. При этом часто от Вас слышали вопросы о концентрации в строительстве. Как Вы видите, значимая концентрация в строительном секторе 23% – это ответ на тот объем валового регионального продукта, который вкладывает строительный сектор в экономику Санкт-Петербурга, мы должны иметь в портфеле такую долю строительства, чтобы быть конкурентными.

Возвращаясь к главной метрике для оценки, на следующем слайде на горизонте 10 лет представлена стоимость риска по строительству и операциям с недвижимостью в сравнении со стоимостью риска всего портфеля – 2,0% по строительству против 2,9% в целом по портфелю. Таким образом, отрасль строительства не несет никаких дополнительных или неожиданных дефолтов по сравнению с общей дефолтностью кредитного портфеля. За счет чего это происходит? Все эти годы идет углубленное изучение данного сектора и использование опыта дефолтов, которые происходили в секторе.

Далее показан анализ по поколениям и отраслям. По каждому сектору происходит то наращивание, то снижение объемов вложений, и хотя Cost of risk достаточно волатилен, но в понятных диапазонах по каждому сектору экономики и по каждому поколению. Безусловно, каждое следующее поколение мы формируем с учетом ошибок в предыдущих поколениях.

Большое внимание мы сейчас уделяем и розничному кредитованию, здесь также накопился значительный опыт, как по формированию собственной скоринговой модели, так и по заимствованию скоринговых моделей, которые существуют на рынке, и их адаптации к нашим потребностям и к нашему аппетиту к риску. Безусловно, у нас есть и в течение многих лет работает собственная антифрод-система, также используем инструменты дополнительного контроля рисков мошенничества, предлагаемые на рынке. Внедрено рискоориентированное ценообразование, и поэтому по одинаковым видам кредитов клиентам с разным уровнем платежеспособности или разной кредитной историей будут предложены разные процентные ставки.

Необходимо постоянно мониторить кредитный портфель. Любые сильные отклонения по объемам или по качеству портфеля становятся для нас сигналом для дополнительного анализа, если необходимо, даже с приостановкой выдачи кредитов по продукту до прояснения ситуации.

В розничном портфеле наибольшую долю занимает ипотека, низкорискованный и низкодефолтный сектор, и даже по тем немногим проблемным кредитам, которые возникают, всегда есть recovery, минимум на уровне 90%. На графике Вы видите подтверждение высокого качества ипотечных кредитов, возвратность не 100%-ная объясняется выданными в прошлом валютными кредитами, но они все уже абсорбированы, и сейчас весь портфель формируется в рублевой зоне.

Что касается автокредитования, стоимость риска в некоторых поколениях была высокая, это были достаточно тяжелые поколения, когда объемы выдавались незначительные, и объемы продаж автомобилей в России были незначительные, с платежеспособностью клиентов возникали проблемы. Но сейчас рынок поменялся, и даже по тем проблемным кредитам поколений 2015–2016 годов, за счет работы с проблемной задолженностью, уровень возвратности составляет 50–70%. Достигается это в том числе благодаря ограничениям по определенным маркам и по стоимости автомобилей. В частности, полный отказ от люксовых марок, по которым у нас были достаточно большие потери в тех поколениях.

Потребительские кредиты значительно выросли в прошлых годах, аппетит к наращиванию сохраняется. В основном это кредиты зарплатным клиентам и кредитные карты зарплатным клиентам. Мы уверены и в наших скоринговых моделях, и антифрод-системах для формирования предложений уже нашим незарплатным клиентам, и в течение прошлого года активно тестировали данную базу и определили ограничения, которые необходимо внести в скоринговую модель.

Операции на финансовых рынках. Алексей расскажет сегодня более подробно об объемах, а я хотела бы осветить, каким образом мы контролируем рыночные риски. Безусловно, все поделено на уровни контроля объемов портфеля, риск-факторов, инструментов. Используем классические инструменты оценки риска на капитал, лимиты стоп-лосс. Жесткий контроль ведем по эмитентам, иногда даже происходит лимитирование конкретных объемов выпусков по каждому отдельному имени, или по общей дюреции портфеля.

Следующий слайд перекликается с презентацией Алексея и призван показать, что несмотря на значительные объемы сделок обратного РЕПО, все сделки Банк проводит с надежными контрагентами, оценка проводится и по выпускам ценных бумаг, которые мы готовы брать в РЕПО. За последние 10 лет отсутствовали потери по данному бизнесу, благодаря тщательному подходу к оценке рисков и построению лимитной системы.

Такой же подход применяется и к собственному портфелю ценных бумаг, которые у нас есть на балансе, 98% – это облигации, топовые имена с инвестиционными рейтингами от ВВ- и выше, открытые позиции в акции отсутствуют.

В межбанковском секторе постоянно анализируем контрагентов, и стараемся вовремя вместе с трейдингом сократить объемы, либо полностью выйти из работы с именами, которые вызывают у нас сомнения. Именно благодаря такому проактивному подходу, несмотря на жесткую систему расчистки банковского сектора за прошлый год, у нас по данному направлению трейдинга также не было никаких потерь.

Что касается операционных рисков, Вы видите в середине слайда, что потери по ним крайне малы. Многие аналитики и аудиторы отчасти недоверчиво относились к этим цифрам, когда мы их представляли, но по результатам дополнительного анализа всегда соглашались с нами. На каждом уровне достаточно жесткий, может быть, даже в каких-то моментах избыточный контроль, пресекаем попытки как внутреннего, так и внешнего мошенничества. Значительную часть рисков застрахована. И тем не менее, бенчмарк требует того, чтобы расчет операционного риска производился не исходя из суммы потенциальных потерь дохода, который многие банки применяют, и мы в том числе, а чтобы было установлено требование к ограничению капитала на операционный риск. И мы планируем перейти в 2019 году именно на продвинутый подход к оценке операционного риска с точки зрения лимита на капитал.

Завершая свое выступление, хотела бы еще раз акцентировать внимание на том, что же такое риск-менеджмент Банка «Санкт-Петербург» сегодня. Это тесное взаимодействие с рынком, с Наблюдательным советом Банка, это использование лучших мировых практик и мировых тенденций в риск-менеджменте с их адаптацией на наши российские реалии, это обязанность обеспечения

предсказуемых результатов деятельности Банка как для менеджмента, так для его акционеров и для Вас, уважаемые коллеги. Большое спасибо. Готова ответить на ваши вопросы.

Константин Носков:

– Пожалуйста, вопросы.

Участник 7:

– Прокомментируйте, пожалуйста, почему стоимость риска по строительству и недвижимости на слайдах 14-15 не совпадает? Может быть, это какой-то отдельный сегмент строительства, когда рассчитывался средний показатель за 10 лет.

Кристина Миронова:

– На первом слайде среднегодовая стоимость риска рассчитана нарастающим итогом, а на втором – отдельно по поколениям выдач каждого года.

Участник 7:

– Понятно. Можно ли сделать вывод из слайда 15, что на самом деле качество активов ухудшается в строительном сегменте со временем? Здесь нет 2017 года, правда.

Кристина Миронова:

– У нас не возникает ухудшения качества активов, потому что у нас нет дефолтов. Мы участвуем в проектном финансировании строительных компаний, участвуем в жилищном строительстве, по операциям с недвижимостью у нас в залоге уже готовые, введенные в эксплуатацию объекты недвижимости, торговые центры, бизнес-центры с арендным потоком. Влияние в большей степени со стороны требований МСФО – резервирование по среднеотраслевому уровню.

Константин Баландин:

– Да. Можно, я здесь добавлю два слова? Действительно, та методика расчета, которую мы показали на примере поколения 2013 года, из нее видно, что в год выдачи, в год формирования поколения, мы формируем много резервов на входе.

Кристина Миронова:

– Это как раз 2,5% по итогам 2013 года.

Константин Баландин:

– Дальше они размазываются, чтобы на правильный показатель оценки поколения выйти, надо дожидаться, пока поколение проживет свой срок. Когда Вы берете поколение 2015 или 2016 года, которые прожили еще год или два, показатель Cost of risk по данной методике получается завышенным, поколение еще не отработало, изначальные резервы, созданные на входе, включены в методику расчета, а поколение еще не отработало. По мере того, как поколение будет вызревать, стоимость риска выходит на действительный уровень. В этом смысле показатель Cost of risk в год выдачи вообще не релевантен.

Участник 7:

– То есть на слайде 15 годовая стоимость риска, я правильно понимаю, или нет?

Константин Баландин:

– 15-й слайд – это среднегодовая стоимость риска поколения 2013-го, поколения 2014-го, поколения 2015-2016 годов за время жизни поколения в том или ином секторе.

Кристина Миронова:

– Поколение 2013 года практически выгасилось, как и 2014-го, поэтому имеет низкий Cost of risk. А в 2015-2016 годах математически больше давление среднеотраслевой ставки резерва по МСФО, нежели реальной дефолтности или недефолтности поколений.

Участник 8:

– Правильно ли я Вас поняла, что вы планируете в 2019 году перейти на продвинутый подход? Обсуждали ли Вы уже это с ЦБ?

Кристина Миронова:

– С ЦБ не обсуждали, потому что от него конкретно нет такого требования. Это желание риск-менеджмента Банка перейти на такой расчет, поскольку есть задача разделить влияние каждого риска на капитал Банка и выделить максимально возможный лимит. В 2019 году мы планируем определить, сколько необходимо рабочего капитала на каждый риск, сколько у нас свободного капитала с учетом всех необходимых буферов, с учетом возврата стоимости акционерам и т.д.

Константин Носков:

– Коллеги, пожалуйста.

Кристина Миронова:

– Коллеги, большое спасибо. Если возникнут дополнительные вопросы, риск-менеджмент Банка «Санкт-Петербурга» всегда открыт для ответов. Будем рады получить Ваши вопросы через наш IR. Очень важно для нас знать о том, что мы для Вас прозрачны, что наши действия и наш аппетит к риску понятен для Вас с точки зрения объемов бизнеса, с точки зрения стоимости риска. Большое спасибо. Очень была рада познакомиться.

Константин Баландин:

– Спасибо большое. Коллеги, у меня будет еще одна просьба к Вам всем, здесь присутствующим. Действительно, много лет Вы задавали нам вопросы о том, что Вы хотите больше информации по стоимости риска, по качеству кредитного портфеля. Мы понимаем, что мы сейчас предоставили много разных срезов, цифр и так далее, и Вам с ходу, может быть, тяжело сформулировать вопросы. Мы по результатам мероприятия всем Вам разошлем анкету обратной связи. Большая просьба – скажите, каких цифр Вам еще не хватает? Договорились?

Константин Носков:

– Спрашивайте нас, пожалуйста, если надо что-то уточнить по данной методике. Мы ее приготовили, мы ее до Вас донесли, мы глубоко в нее погрузились и сами свято верим, что это действительно залог нашего будущего, и что Cost of risk действительно будет ниже, по объективным показателям, потому что у нас сейчас такой портфель.

Участник 3:

– Можно, я спрошу? Когда Вы говорите о стоимости риска ниже 2%, где Вы видите нормализованный уровень, например, в 2020 году?

Константин Носков:

– Первое – мы показали, что по поколениям последних 5 лет стоимость риска составляет от 1,0% до 1,9%, два поколения показывали 1,4%. Значит, текущий портфель и текущий наш подход к риск-менеджменту позволяет находиться на этом уровне и в не самой хорошей экономике.

Второе – в нашу стратегическую модель мы заложили Cost of risk 2020 года на уровне 1,7%. И этот Cost of risk, 1,7%, позволяет нам зарабатывать 15%-ную рентабельность капитала. Поэтому, на наш взгляд, уровень 1,7-1,8% вполне достигим.

Константин Баландин:

– Наша задача:

А. Показать Вам, что под этим есть модель.

Б. Мы в эту модель сами верим, хотим до Вас донести.

В. Эта модель генерирует результаты. Конечно, в разные периоды времени она может генерировать результаты лучше, может – хуже. Пока даже в плохом периоде времени она генерирует результаты существенно лучше этих 2%. Последние поколения, которые мы Вам показали, генерируют среднегодовой Cost of risk от 1,0% до 1,9%, только одно поколение.

Модель и система риск-менеджмента в достаточно шоковый период (может быть, не самый шоковый, не 2009 год у нас, но не самый простой, однозначно, для экономики) генерируют показатели, которые более чем укладываются в наш стратегический ориентир меньше 2%. Означает ли это, что можно меньше? Мы, наверное, пока боимся об этом вслух говорить. Но, конечно, да.

Кристина Миронова:

– Разрешите, я добавлю? Можно меньше, безусловно. Вопрос в том, что чем меньше мы сделаем Cost of risk, тем больше мы зажмем корпоративное кредитование. И нужно выбирать, и это моя коронная фраза в работе, в разговорах с моими коллегами, что нужен не минимальный Cost of risk, а оптимальный, чтобы наши ожидаемые потери соответствовали фактическим.

Константин Баландин:

– А в терминах модели это означает, что Cost of risk может быть меньше, но тогда и чистая процентная маржа будет меньше, потому что Вы этот риск продаете. Вы выдаете кредит, в ставку заложена премия за риск, может быть процент, может быть два. Если Вы хотите Cost of risk меньше – тогда и доходность будет меньше. Это другая модель бизнеса, она тоже имеет право на существование. Меньше стоимость риска – меньше маржинальность.

Константин Носков:

– Мы говорим о том, что нам нужно, в конечном итоге, наращивать маржу с учетом риска.

Константин Носков:

– Я передаю слово Алексею Теплоухову, директору Дирекции операций на финансовых рынках. Он нам расскажет, насколько устойчив трейдинг.

Алексей Теплоухов, директор Дирекции операций на финансовых рынках, презентация «Операции Банка на финансовых рынках»:

– Добрый день еще раз, дамы и господа. Немного хотели рассказать про бизнес Банка на финансовых рынках в контексте «вопросы-ответы». Вопросы были выбраны из тех, которые наиболее часто поступают в наш IR. И в связи с этим мы хотели достаточно просто и понятно донести до Вас, что мы делаем, какое место мы занимаем в бизнесе Банка, и что планируем.

Итак, что такое трейдинг в Банке «Санкт-Петербург» и чем мы торгуем? Трейдинг занимает треть баланса Банка. Самые крупные статьи активов – это портфель ценных бумаг, кредиты банкам, обратное РЕПО.

Фондирование – от основного бизнеса и рыночное, средства банков. При этом средства, которые получаемые по прямому РЕПО, составляют 80% фондирования, таким образом, мы сами фондируем свой портфель ценных бумаг, на абсолютно рыночных условиях.

Мы независимы от ЦБ, привлечений от ЦБ нет. Из того, что появилось в балансе с недавнего времени, – это привлечение от крупных российских компаний, у которых есть собственные дилинги, собственные казначейства. Три крупных игрока, которые активно брали деньги у таких компаний, ушли с рынка (это Открытие, Бинбанк и Промсвязьбанк), ЦБ их полностью обеспечил деньгами, потребность в ресурсах отпала. Для нас это удобный момент, потому что те компании, которые раньше работали с ними, сейчас начинают работать с нами, и в этом мы видим достаточно хороший интерес для нас. Это диверсификация базы привлечения на абсолютно рыночных условиях.

Далее представлены расшифровки крупных статей баланса.

Кредиты банкам. Если мы возьмем на отчетную дату, на 1 января 2018 года, на 79% – это средства, которые мы разместили в ЦБ, и на 21% – кредиты госбанкам. Взяли фондирование от основного бизнеса и часть из него отнесли в ЦБ. Когда у основного бизнеса существует избыточная ликвидность, они ее размещают нам. Мы – единственное окно выхода на финансовый рынок, и это позволяет нам максимально эффективно использовать ресурсы. Если мы видим, что нам ставка по таким средствам не интересна, мы относим их на депозиты в ЦБ.

Это означает, что с рынка мы как Банк «Санкт-Петербург» можем привлекаться дешевле. И это действительно так за счет того, что на Банк открыто огромное количество линий, мы – активный

участник денежного рынка, и любая неэффективность, которая существует на рынке, может быть нами использована.

Обратное РЕПО. Это достаточно серьезный бизнес-сегмент денежного рынка, это размещение денежных средств под обеспечение в виде ценных бумаг. Обеспечением являются высоконадежные облигации, в первую очередь, голубые фишки. Что касается контрагентов, у нас всегда достаточно жесткий отбор, при этом больше половины сделок совершаем с центральным контрагентом. Контрагентские лимиты установлены на крупнейшие банки, либо финансовые компании с хорошей большой историей. И даже к финансовым компаниям с большой хорошей историей мы подходим очень осторожно, принимая у них в обеспечение только наиболее надежные и ликвидные выпуски облигаций. Мы очень здраво и консервативно подходим к этому сегменту бизнеса.

Что касается дисконтов, и здесь взвешенная политика. Средний дисконт по портфелю облигаций составляет 10-15%, средний дисконт по акциям – 20%. Дисконты достаточно динамичные: как только возникает серьезная нестабильность на финансовых рынках, департамент рисков оперативно эти дисконты регулирует в сторону повышения. Как только напряжение спадает, дисконты корректируются обратно к своему стандартному уровню.

Что касается портфеля ценных бумаг, портфель, главным образом, состоит из облигаций, 98% объема портфеля. В этот портфель набираются облигации только высоконадежных российских эмитентов. Как видите, у нас практически весь рублевый портфель состоит из бумаг с рейтингом ВВ- и выше. Оставшиеся – это достаточно высококачественные эмитенты, просто которые не рейтингованы, в качестве примера мы привели Фольксваген банк, Тойота банк.

Что касается евробондов, подход аналогичный – мы используем только высоконадежные, высоколиквидные бумаги. В последнее время этот сегмент рынка существенно сжался. В первую очередь, это обусловлено тем, что новых выпусков корпоративных бумаг стало гораздо меньше в последние годы, но тем не менее, бизнес достаточно интересен.

На чем мы зарабатываем? В рынке ценных бумаг мы зарабатываем на carry trade и на переоценке. Carry trade – мы купили облигацию, у нее есть зафиксированная доходность к погашению, и мы ее фондируем деньгами с рынка. Эта дельта и составляет основу нашего carry trade. Простейший пример заработка на переоценке – весь прошлый год на рынке были сильны ожидания снижения рублевых процентных ставок, снижения ключевой ставки ЦБ. Формируя портфель в начале и к концу 2017 года, можно было получить неплохую переоценку и ее зафиксировать.

Что касается денежного рынка, мы активно проводим арбитраж между различными сегментами рынка, это свопы, РЕПО, МБК и так далее. Все, что касается размещения и привлечения денежных ресурсов, все, что связано с процентными ставками, – это все является предметом нашего

арбитража. Мы очень активны на данном рынке, мы активно управляем процентным риском и гэпами ликвидности, и на этом исторически традиционно много зарабатываем.

Что касается деривативов, у нас есть очень развитая инфраструктура доступа на различные торговые площадки, и российские, и зарубежные. Доступ к торгам с большим объемам активов. Это позволяет нам создавать различные арбитражные стратегии, которые генерят потоковый доход. Пользуемся активно и опционными стратегиями, и синтетическими свопами, различными инструментами, которые есть на рынке деривативов, и генерим неплохой потоковый доход с хорошей рентабельностью капитала.

На валютном рынке есть небольшой объем собственных спекуляций и хороший объем потоковых доходов от клиентской конвертации. Это для нас один из приоритетов развития. Мы в данной ситуации внедряем инновационные продукты на рынке в виде платформ, которые позволяют нашим клиентам получать хорошие котировки, и к концу текущего года планируем завершить проект, который позволит клиентам иметь фактически неограниченный доступ к различным финансовым инструментам. То есть все, что котируется на биржах, на организованных площадках, может быть транслировано нашим клиентам, и они могут этим пользоваться как в целях хеджирования, так и в целях обычных конверсионных операций, могут создавать собственные стратегии.

В структуре выручки 40% дает потоковый доход, который формируется от деривативов, от операций на валютном рынке, от операций на денежном рынке, и 60% дает рынок ценных бумаг. При этом здесь достаточно серьезный объем генерят именно стратегии carry trade, это наш основной источник заработка на рынке ценных бумаг – покупка высоконадежных облигаций с фиксацией доходности к погашению и фондирование таких ценных бумаг по более низким ставкам на всем горизонте жизни бумаг.

Чем мы отличаемся от других? Прежде всего, о чем уже упомянул Константин, это здоровый консерватизм. Мы не лезем в высокорискованные истории. Если мы берем облигации в портфель, мы не лезем в длинные дюрации. Исторически дюрация портфеля никогда не превышала 3 лет, на настоящий момент она находится на уровне 2,7 года и исторически колеблется в диапазоне 1,5-2,5 года. И проводим серьезный отбор эмитентов при формировании портфеля.

Это позволяет нам обеспечивать стабильность. Да, мы не получаем сверхприбыли в определенные периоды времени, но зато мы обеспечиваем стабильность. Здоровый консерватизм позволяет нам на длительном горизонте времени получать определенную стабильную базу доходов. И мы, что очень важно, не создаем угрозы для финансовой устойчивости Банка.

Что касается экспертизы, на рынке относительно мало команд с таким же высоким уровнем экспертизы, на рынке ценных бумаг, на рынке деривативов и на денежном рынке. Мы гордимся

нашей сильной командой. наших трейдеров неоднократно называли лучшими дилерами года на денежном рынке, и лучшими дилингами года на денежном рынке. В прошлом году получили награду еще и от Cbonds за аналитику по макроэкономике.

Для нас персонал, кадры – это основа функционирования нашего подразделения. Мы очень серьезное внимание этому уделяем и стремимся всегда поддерживать высокий уровень экспертизы. Наши сотрудники входят во всевозможные рабочие группы и комитеты НФА, в экспертные советы по процентным ставкам, я тоже вхожу в два биржевых комитета на Московской бирже – это комитет по РЕПО и кредитованию ценными бумагами и комитет по валютному рынку. И мы очень активно участвуем в тех дискуссиях, которые поднимаются регулятором с участниками рынка, например, по вопросам изменения регулирования и налогообложения, а также поднимаются биржей в части тарифирования и внедрения новых продуктов.

Если Вы посмотрите на последний отчет Московской биржи по активности операторов на рынке РЕПО, то увидите, что Банк «Санкт-Петербург» вышел на третье место, и мы очень долгое время находимся в диапазоне Топ 3 – Топ 5. Для нас это большая гордость, и это большой кусок пирога, который мы используем для заработка на финансовых рынках.

У нас есть очень хорошая развитая инфраструктура доступа. Когда в 2014 году многие западные контрагенты отказывались от предоставления различных сервисов российским банкам, в том числе и в доступе на зарубежные площадки, London Stock Exchange, Чикагскую товарную биржу. У нас все доступы сохранились.

Плюс, среди российских банков мы одними из первых установили хорошие отношения с азиатскими партнерами и в Китае, и в Сингапуре, которые нам обеспечивают доступ на свои площадки. Таким образом, доступ диверсифицирован и через Америку, и через Европу, и через Азию. Хороший пример – 2014 год, когда при сильной волатильности на валютном рынке, благодаря доступу одновременно ко многим торговым площадкам, можно было использовать всю неэффективность рынка и забирать себе дополнительные доходы.

Из банков, которые стараются поддерживать такую же инфраструктуру, наверное, я могу назвать только Металлинвест, но он совершенно несопоставим с нами по масштабу и по объемам бизнеса. Это такая «дилинговая машинка», но гораздо меньше, и возможностей у них поменьше.

Что касается организации, мы обладаем уникальным сочетанием факторов – мы небольшие. Вся наша команда, каждый деск на языке трейдинга, – это буквально 4-5 человек. И при этом эффективная структура – покрытие всей необходимой экспертизы, нормальное функционирование и взаимозаменяемость при работе на финансовых рынках.

И мы являемся для Банка единственным окном на финансовый рынок, это большой плюс. Есть несколько примеров на рынке, когда и казначейство выходит на финансовый рынок, и департамент операций на финансовых рынках выходит со своими котировками. Мы даже со многими крупными банками делали арбитраж между двумя их подразделениями: брали деньги, например, у их казначейства и размещали в их дилинг, при этом маржа доходила до 0,5%. Вроде смешная ситуация, но на самом деле крупные банки – это проблема правильной структуры. Поэтому небольшая структура нашего дилинга – это тоже один из факторов успеха.

Еще раз немного про наше уникальное сочетание масштаба Банка и масштаба рынка. Пример – мы входим в Топ 3 по оборотам на рынке РЕПО. Рынок сам по себе не очень большой для таких гигантов как Сбербанк, ВТБ. Для них такой объем не значим, для них это не интересно, они используют РЕПО как инструмент управления ликвидностью, используют скорее их казначейства, нежели дилинги. А для нас – это источник получения прибыли, специализированное бизнес-направление, мы на данном рынке очень активны. И получается, рынок для нас большой и позволяет нам эффективно на нем работать, а для крупных участников он не настолько интересен, потому что для них он маленький.

Уникальное сочетание проявляется и в части управления портфелем ценных бумаг. В масштабах баланса Банка, портфель достаточно весомый. При этом мы эффективно и гибко им управляем. Если в других крупных банках он используется, в большей степени, как казначейская подушка ликвидности, не очень эффективно и не очень гибко переворачивается, когда резко меняются ожидания участников рынка или когда подсакивают ставки.

А мы все эти вещи эффективно обрабатываем. Благодаря тому, что команда небольшая, мы быстро принимаем решения. Нет длинной иерархии, нет длинной цепочки принятия решений, чтобы приобрести ту или иную бумагу. Мы эффективно взаимодействуем с блоком рисков, который в рамках аппетита к риску ставит лимиты, и мы в рамках этих лимитов управляем портфелем.

Примеры. В чем специфика операций РЕПО? Это потоковый арбитраж, деньги привлекаем – деньги размещаем. Маржинальность по сделкам РЕПО составляет 0,3-0,5% при рентабельности капитала 15-25%. Рынок достаточно ликвидный, особенно серьезный вклад внесла биржа, когда перешла к центральному контрагенту, позволяя на себе централизовать все риски, и минимизировав контрагентские риски в данной ситуации.

У нас очень хорошее лимитное поле: и наше лимитное поле на участников рынка при всем его консерватизме, и участников рынка – на нас. Мы со многими работаем, и с нами очень многие работают. В РЕПО у нас не зафиксировано ни одного случая потерь. Дирекция операций на финансовых рынках была создана в 2007 году, больше 10 лет мы функционируем, пока ничего не

поймали, и с учетом того, как мы управляем этим бизнесом, небольшая вероятность потерь в будущем.

Операции прямого РЕПО проводятся для фондирования. По первой части сделки бумагу продали, деньги получили. По второй части обратная операция: деньги вернули, бумагу забрали обратно. Разница между ценами покупки и продажи – процентная ставка. По большому счету, для нас без разницы, что использовать для фондирования – рынок МБК или РЕПО. Мы выбираем, где дешевле, нет жесткой системы, что например весь портфель должны отдать в РЕПО. Большое лимитное поле на нас по межбанковскому кредитованию и хорошие возможности на рынке РЕПО позволяют привлекать фондирование, где дешевле.

Операции обратного РЕПО аналогичны размещению средств в кредит под залог ценных бумаг. Приобрели у финкомпании высоконадежную бумагу по первой части сделки, например, Роснефть. По второй части сделки обратно эту бумагу продали, деньги получили. Снова разница между ценами покупки и продажи – процентная ставка.

Деривативы. Преимущество рынка – большой объем, большая ликвидность в инструментах и широкий выбор активов, можно выбирать товары, валюты. У нас есть хороший доступ и к Чикагской бирже, и к Лондонской бирже, и к европейским биржам. Как пример, приобрели фьючерс USDRUB с поставкой через 5 месяцев, продали спот на Московской бирже. Разница между ценой фьючерса и ценой спот – это процентная ставка, это инструмент управления процентным риском, процентными гэпами и возможность заработать.

Маржинальность этих сделок ниже, чем на операциях РЕПО, но рентабельность по ним гораздо выше. К примеру, по открытым на настоящий момент позициям рентабельность выше 30%. При этом позиция по рыночному риску, по базовому активу, закрыта. Мы купили один актив на одной бирже, продали другой актив на другой бирже, через фьючерс, через опцион, сама позиция закрыта, разница только в процентной ставке, которую мы тоже фиксируем сразу же на весь срок.

Далее показано, как трейдинг влияет на финансовые показатели Банка.

Константин Баландин:

– Коллеги, трейдинг подразумевает, что трейдеры принимают позиции здесь и сейчас, исходя из того, что выгодно здесь и сейчас на рынке. Все это серьезно переворачивается много раз в году. Структура активов и пассивов меняется по валютам, по срокам, в самых любых разрезах, в зависимости от того, что происходит на рынке и в балансе Банка. Здесь много цикличности, взаимосвязанности, неравномерности.

На данном слайде хорошо видно, как сильно меняется динамика баланса трейдинга по активам и пассивам в течение года на разные отчетные даты, с точки зрения структуры. На следующем слайде мы показываем, в связи с чем возникла необходимость разделения чистой процентной маржи Банка на маржу основного бизнеса и маржу трейдинга. Очень наглядный пример приводим, чтобы Вы почувствовали, каким образом трейдинг, если бы мы остались в прежних терминах показателя чистая процентная маржа, каким образом трейдинг пачкает данный показатель.

Слева Вы видите структуру пассивов трейдингового бизнеса от квартала к кварталу. Видно, как в зависимости от обстановки на рынках, от того, какие позиции трейдинг занимает, меняется структура фондирования в разрезе рубль-валюта. Вы понимаете, что фондирование в валюте практически бесплатное, ставки около нуля. Фондирование в рублях год назад составляло порядка 8%. Справа вверху показано, как параллельно этому дышит чистый процентный доход трейдинга. Сначала дешевые валютные пассивы занимают значительную долю, трейдинг получает чистый процентный доход. Затем валютное фондирование стало замещаться рублевым, дорогим, возникает чистый процентный расход. В конце года тренд разворачивается, и снова появляется чистый процентный доход.

Именно от данного фактора мы очищаем результаты Банка, когда даем Вам маржу основного бизнеса, когда даем чистую процентную маржу без процентных доходов/расходов трейдинга. Нам очень хотелось разобрать данный кейс, самый репрезентативный, самый явный, чтобы Вы на кончиках пальцев почувствовали, где и почему трейдинг так серьезно влияет на финансовые показатели Банка.

На следующем слайде показана та же квартальная динамика, но уже в агрегированных результатах основного банковского бизнеса и в агрегированных результатах трейдинга. Структура доходов и расходов здесь видна еще лучше. К примеру, в комиссионной части трейдинг сидит в минусе, потому что трейдинг комиссии не собирает с клиентов, он их платит организаторам торгов. При анализе показателей Банка это тоже важно иметь в виду, что чистый комиссионный доход, который мы привыкли с Вами трактовать как доход основного бизнеса, в действительности также следует делить на основной бизнес и трейдинг. Такое короткое отступление я себе позволю.

Алексей Теплоухов:

– Стоит добавить, что Московская биржа, являясь монополистом на рынке, комиссии стремится все время повышать, поэтому доля комиссионных расходов в структуре выручки трейдинга будет только расти. Если мы наращиваем объемы и переводим все это центральному контрагенту,

выплачиваемые бирже комиссии становятся больше и могут влиять все сильнее на чистый комиссионный доход Банка в целом.

Насколько устойчивы результаты трейдинга? По структуре выручки – 60% доходов от портфеля ценных бумаг и 40% потоковых доходов. При этом многие бумаги в портфеле имели длинное фондирование. Например, когда только начинался цикл роста долларовых ставок, нам было выгодно у тех же европейских или американских банков брать доллар по фиксированной ставке. У нас были какие-то ожидания, у рынка были ожидания. Мы с ним выторговывали фиксированную ставку, к примеру, по двухлетним операциям РЕПО, и в этой ставке отсидели. Если бы мы овернайтами фондировались, мы бы заплатили больше. Такие кейсы имеют место быть, поэтому в структуре выручки, если брать доход даже только по портфелю ценных бумаг, он достаточно устойчив.

В случае если даже что-то негативное происходит на рынке, есть фиксированная доходность к погашению. В тот момент, когда мы приобрели бумагу, мы эту доходность к погашению зафиксировали. Дюрация короткая. Естественно, на момент покупки мы очень четко смотрим на наши ожидания по структуре фондирования и по динамике ставок. Мы в любом случае эту доходность к погашению получим. В какой-то момент времени можем поймать и отрицательную, и положительную переоценку, но на долгосрочном горизонте мы получаем, даже в случае негативного сценария, доходность к погашению, которая фондируется текущими ставками.

Точки роста. Поскольку Банк в целом, и мы тоже придерживаемся стратегии устойчивого роста, мы уделяем особое внимание трем основным направлениям. Первое направление – клиентские продажи, в которых мы стали активно развиваться только с конца 2012 – начала 2013 года, при этом много системных вещей успели сделать, и дальше в этом направлении продолжаем двигаться, усиливая наше взаимодействие с корпоративным и розничным блоками. Плюс, строим, как я уже упомянул, свою высокотехнологичную платформу для доступа клиентов на рынок, которая на текущий момент аналогов на российском рынке практически не имеет.

Второе направление – это алгоритмическая торговля. В конце 2011 – начале 2012-го мы создали подразделение алгоритмической торговли. Сейчас мы его называем «футбольная команда», это 11 человек, которые представляют собой полный цикл: математики, программисты, проектные менеджеры, тестировщики и плюс трейдеры. Постоянно ищем алгоритмы, оттачиваем, используем. При этом мы не лезем в рынок высокочастотной торговли, потому что на нем все борются за миллисекунды, за то, кто поставит сервер и так далее. Чтобы получить дополнительный 1% прироста, нужно достаточно много инвестировать. Мы используем менее высокочастотные стратегии, и на длинном горизонте времени они показывают достаточно уверенно свой успех.

Одну из таких стратегий мы применили для перекрытия клиентских позиций. Мы разработали сложный, большой алгоритм, который нам позволяет очень эффективно перекрывать клиентские позиции на финансовых рынках. Это даже не принцип одного котла, где в него сваливают все заявки на покупку, на продажу, потом анализируют, а это такой более сложно живущий организм, который позволяет достаточно неплохо на этом разрабатывать.

Третье направление – управление активами. В прошлом году 100%-ная дочерняя компания Банка БСПБ Капитал получила лицензию на доверительное управление активами. Мы запустили в 2017 году пилотный проект, в текущем году уже перешли к промышленному масштабу продаж этих продуктов клиентам. Динамика – достаточно неплохая, объем продаж прирастает хорошими темпами, сейчас такая динамика сохраняется. Мы активно в данной ситуации взаимодействуем с Private Banking, который теперь к нам совсем близко присоединился, и мы тоже ожидаем от этого серьезной синергии.

Это управление активами в рамках банковской группы. С точки зрения восприятия клиентами, это тот же Банк, потому что это 100%-ная дочерняя компания Банка. В условиях, когда снижаются рублевые процентные ставки, когда клиенты активно ищут альтернативы рублевым депозитам – это очень неплохая тема, которая позволяет поддерживать клиентскую лояльность. Если клиент захочет уйти из Банка, то уйдет недалеко, снимет депозит, но разместит в управляющей компании, при этом Банк будет получать комиссионный доход. И здесь мы снова возвращаемся к ключевой задаче – повышению доли комиссионных доходов, потоковых доходов.

Далее представлена стратегическая ценность трейдинга ...

Константин Баландин:

– Если смотреть на этот трейдинг на долгосрочном горизонте, как на дополнение к основному банковскому бизнесу, у него есть очень важное достоинство – трейдинг контрцикличен. Он выстреливает тогда, когда на рынке все плохо. И показывает наилучшие результаты тогда, когда на рынке шоки (и на банковском, и на финансовом рынке). Когда на банковском рынке происходят шоки по процентным ставкам, сжимается чистая процентная маржа, когда идут дефолты, во все кризисы трейдинг выстреливает.

Это связано с тем, что для трейдинга в такие периоды появляются новые возможности. Повышается волатильность, на которой расширяется маржинальность тех или иных трейдинговых операций. Даже, как Вы видите, 2009, 2014 год – лучшие года для трейдинга. Вы прекрасно представляете, какие это были года для банковской системы в целом.

Поэтому для нас трейдинг – это такой буфер, который помогает нам пережить плохие времена, от которого, конечно, хочется ожидать чудес и в хорошие времена. Но в хорошие времена трейдинг зарабатывает добротный, спокойный, нормальный поток. В среднем порядка 10% выручки при средней за 10 лет рентабельности капитала на уровне 48%.

Алексей Теплоухов:

– Ключевые выводы. Еще раз повторяю, что мы стараемся генерить устойчивый источник дохода, чтобы примерно половину составляли потоковые доходы. Мы выстраиваем синергетическое взаимодействие с другими бизнес-блоками – это и корпоративный, и розничный бизнес, и Private Banking.

Сбалансированная бизнес-модель базируется на здоровом консерватизме и хорошо созданной инфраструктуре, которая позволяет в любой момент быть готовым к каким-то неприятностям или сюрпризам, или возможностям, которые будет преподносить рынок.

Естественно, используются передовые технологии и в части управления позициями, и в части контроля рисков, и в части развития нашей собственной инфраструктуры.

Сильная команда и передовые технологии – это два таких краеугольных камня, которые заложены в основу бизнеса именно в Банке «Санкт-Петербург». Когда у Вас работают очень грамотные, опытные люди с хорошими возможностями – это действительно позволяет в худшие моменты на рынке быть к этому подготовленными. Конечно, от всего на 100% не защититься, но практика показывает, что такое сочетание позволяет серьезно минимизировать негативные моменты для Банка, и когда рынок меняет свое направление и ожидания, позволяет очень хорошо на этом зарабатывать.

Защита от отрицательного влияния на балансовый результат. Мы гибко управляем портфелем ценных бумаг – высоконадежные эмитенты, использование инвестиционного портфеля. Если мы рассчитываем бумагу удерживать до погашения – мы ее ставим в инвестпортфель, на балансе она переоценивается, фиксируем доходность к погашению против фондирования за период. Все это в комплексе позволяет нам эффективно работать на финансовых рынках и обеспечивать стабильность доходов Банка.

Константин Носков:

– Пожалуйста, вопросы.

Участник 3:

– Короткий вопрос: когда Вы покупаете облигации, на какую дюрацию ориентируетесь?

Алексей Теплоухов:

– На текущий момент средняя дюрация по портфелю составляет 2,4 года. Диапазон, в котором живут наши портфели на протяжении 10 лет, – это 1,5 – 2,5 года. На пиках мы поднимались до 3, минимум доходил до 1 года, но в целом в районе 2 лет.

Участник 3:

– Какая сейчас структура портфеля ценных бумаг?

Алексей Теплоухов:

– В рублевом портфеле ценных бумаг примерно половина эмитентов – это банки, что отражает структуру российского рынка, к примеру, такие эмитенты, как Сбербанк, ВТБ. Разумеется, есть и компании с госучастием, Газпром, Роснефть. Есть и другие крупные эмитенты, Новатэк, НЛМК. С точки зрения кредитного качества, подход достаточно консервативный, наша позиция здесь совпадает с блоком рисков, в высокорискованные истории, где пониже рейтинг и повыше доходность, мы не играем.

Участник 4:

– Уточняющий вопрос по ROAE: с одной стороны, по РЕПО 15-25%, по деривативам 30%+, с другой стороны, среднее за 10 лет значение 48%. Как они соотносятся?

Алексей Теплоухов:

– Здесь все очень сильно зависит от конкретной структуры нашего баланса в конкретный момент времени. На 10-летнем горизонте средняя рентабельность капитала равна 48%.

По деривативам, сумма сделки отражается на внебалансе, позиция закрыта, на баланс ставится чистый рыночный риск, который очень низкий. Маржа при этом может достигать 1-1,5%, соответственно, рентабельность может улетает за 150%. Я указал 30%+ как среднее значение рентабельности по деривативам. На данном рынке мы работаем активно, есть операции с маленькой маржой, есть побольше, но в целом порядка 30%.

По операциям РЕПО, это уже денежный рынок, маржинальность действительно 0,5%, где-то 1%, где-то 0,2%, в среднем это дает 25% рентабельности.

Конечно, мы также показывали хорошие результаты и в клиентских потоковых операциях, и в операциях с валютой, и по портфелю ценных бумаг. Если все эти кирпичики сложить, и получается в среднем 48% на 10-летнем горизонте.

Если рассматривать отдельно по годам, то картина сильно разнится: где-то значительный вклад вносили ценные бумаги, где-то, наоборот, деривативы. Если брать 2014 год, мы закрыли его в плюсе именно за счет деривативов, бумаги сильно упали, особенно на пике 16 декабря, когда ключевая ставка поднялась до 17%, доходности по бумагам резко подскочили, и переоценка по портфелю дала большой убыток. Но поскольку у нас был хедж через деривативы, в том числе на процентные ставки, это позволяло нам очень сильно заработать.

Таким образом, по годам очень сильно разнится динамика рентабельности, в целом 48%.

Участник 4:

– А ROAE по портфелю бумаг соответствует 25-30%?

Алексей Теплоухов:

– Зависит от периода времени, в среднем да, конечно. Если вас интересует какой-то конкретный период, то можем обсудить один или другой год, но в среднем будет 48%.

Участник 4:

– Сколько составляет средний вес по бумагам, регуляторный, средневзвешенный?

Алексей Теплоухов:

– Нагрузка на капитал невысокая, диапазон 10-20%. Невысокая, потому что в портфеле высоконадежные эмитенты. Требования к капиталу в последнее время поднимались только по еврооблигациям. Портфель рублевых облигаций дает низкую нагрузку за счет того, что портфель достаточно надежный, дюрация короткая. Мы выбирали в свое время, по какому риску считать – по кредитному или рыночному, в разные периоды времени смотрели, для нас примерно оказалось одинаково, нагрузка невысокая.

Участник 7:

– Скажите, пожалуйста, смотрю на последнюю страницу презентации по стратегии, где представлена модель 2020, и в ней доход трейдинга, ниже, чем в 2017 году. Насколько я помню, шла речь о том, что доля трейдинга в выручке Банка снижается и снижается влияние трейдинга на маржу. Я правильно понимаю, что не стоит цель – нарастить доходы трейдинга, а стоит цель некой стабильности?

Константин Носков:

– Действительно, мы ставим цель по снижению доли трейдинга в выручке Банка, но это не означает, что объем доходов трейдинга должен падать. Целевой доход трейдинга за 2020 год в модели меньше, чем в 2017 году, просто потому, что 2017 – это сверхуспешный год для трейдинга, где были хорошие рыночные условия, ожидания снижения процентной ставки, на чем наш трейдинг и сыграл. На ближайшие три года нет ожиданий того, что такие условия будут сохраняться, поэтому мы ставим как цель 4 млрд рублей. В следующей презентации я покажу, что мы в среднем ожидаем от трейдинга по 3-4 млрд рублей в год и считаем это хорошим результатом.

Алексей Теплоухов:

– С точки зрения структуры доходов трейдинга, задача – все больше смещаться в сторону потоковых и устойчивых доходов, постепенно уменьшая долю всех остальных. Изменение структуры необязательно должно приводить к снижению объемов доходов.

Участник 8:

– Расскажите про операцию РЕПО с акциями банка Возрождение, в ноябре Вы закрыли сделку, это была рыночная сделка? Можете ли Вы раскрыть вторую сторону? И поделитесь, пожалуйста, со всеми вложениями в облигации РУСАЛ.

Алексей Теплоухов:

– Что касается Возрождения, это такой вопрос, на который мы часто отвечали журналистам в течение прошлого года. Это была абсолютно обычная рыночная сделка, которую мы делали на бирже с центральным контрагентом. НКЦ как центральный контрагент гарантирует исполнение обязательств, контрагентского кредитного риска нет, на Возрождение мы лимиты не держали, в случае дефолта нам все возвращает НКЦ, обычная сделка РЕПО. У нас не было никаких инвестиционных задач, мы не были акционерами. Акции в данном случае – просто обеспечение, одно из многочисленных, которые у нас были, а портфель РЕПО у нас достаточно большой. Сумма сделки тогда составляла от 600 млн до 1 млрд рублей при общем объеме портфеля РЕПО порядка 50-60 млрд рублей.

Что касается РУСАЛА, в нашем портфеле облигаций по состоянию на 6 апреля было 4,8 млн долларов вложений. Объем облигационного портфеля на текущий момент составляет 110 млрд рублей, что порядка 2 млрд долларов. Как Вы понимаете, доля 4,8 млн от 2 млрд очень незначительная.

Конечно, по нему сейчас есть отрицательная переоценка, котировка была 45 от номинала, 40, затем 35. Мы будем смотреть, как будет развиваться ситуация. Ближайшее кредитное событие – это 3 мая,

выплата очередного купона, правда не нашему, а по другому выпуску РУСАЛА, но к этому моменту будет понятна позиция эмитента, позиция государства: будут его спасать, не будут спасать, будет какая-то реструктуризация или нет. Кроме того, есть правило технического дефолта, 3 мая – это не финальный срок, в течение 30 дней эмитент может сообщить дополнительные условия по реструктуризации долга или по дефолту.

Поэтому пока ждем. В масштабах нашего портфеля это совсем немного. В масштабах нашего PnL это неприятно, но опять же немного. И это единственная бумага в нашем портфеле, которая включена в санкционный список. Мы также проанализировали наш портфель с точки зрения возможного расширения санкций, и хотя политика в этом отношении достаточно непредсказуемая, можно утверждать, что в нашем портфеле нет эмитентов, которые могут попасть под санкции в ближайшее время.

Константин Носков, вице-президент – директор Дирекции стратегического развития, презентация «Стратегические приоритеты 2018–2020»:

– Последняя презентация в рамках сегодняшнего мероприятия освещает стратегические приоритеты на 2018-2020 годы. Я думаю, многие из Вас уже знакомы с нашей стратегией, которую Наблюдательный совет утвердил в феврале 2018 года. Я расскажу, почему мы себе поставили такие цели и где мы видим конкурентные преимущества Банка.

Данная стратегия ставит вполне реальные, достижимые задачи при достаточно умеренном росте бизнеса. Нельзя сказать, что прорывная, но указывает на те фокусные направления, которые мы для себя выбираем, и базируется целиком и полностью на сильных сторонах Банка. На первом слайде мы привели как раз те сильные стороны Банка, которые лежат в основе нашей стратегии, я не буду комментировать каждый сегмент, но на некоторых, безусловно, остановлюсь.

Наиболее ценным мы считаем имидж надежного и финансово устойчивого банка. У наших клиентов нет сомнений в нашей устойчивости, в нашей надежности. В самые кризисные годы мы не давали повода усомниться в этом. Можно спорить о том, какая у нас цена на акцию, какая у нас рентабельность, но то, что в Банке надежно хранить деньги – это факт, это первично для клиентов, и это наше серьезное конкурентное преимущество. Как и наше имя, как и история нашей работы, прежде всего, на рынке Санкт-Петербурга.

Мы обладаем здоровым консерватизмом и всегда очень ответственны в принятии решений, что неоднократно подтверждали сегодняшние выступления. За всю историю Банк «Санкт-Петербург» ни разу не ввязывался в высокорискованные проекты, в неразумные слияния или поглощения и т.д. На рынке M&A была одна сделка с банком «Европейский», которая стала очень успешной для Банка.

Мы устойчивы к внешним шокам. Это подтверждают кризисы, через которые Банк прошел, те финансовые результаты, которые мы достигли в самые непростые времена. Все это говорит о том, что мы достаточно хорошо справляемся с трудностями. Ни разу Банк не был в убытке.

В частности, мы независимы от внешнего фондирования. Это нас отличает от других крупных российских банков. Мы полностью фондируемся за счет средств клиентов, соотношение кредитов к депозитам составляет менее 90%. Это значит, что закрытие рынков не повлечет за собой проблем для нас. И как раз конец 2014 года показал, что Банк с данной точки зрения как раз выиграл: да, как и все, мы попали на процентном риске, но мы были ликвидны и не должны были ничего рефинансировать.

Мы – публичный банк. Чем хорошо то, что мы публичный банк? У нас всегда есть доступ к рынку капитала. Если у непубличного банка возникают проблемы с капиталом, собственник должен внести дополнительные деньги. Публичный банк может привлекать капитал на рынке в любое время. За всю нашу публичную историю не было проблем с привлечением: мы делали SPO по разным причинам, на небольшие суммы, но всегда это делали успешно. Это большой плюс для публичного банка.

Что касается работы с клиентами, сильным конкурентным преимуществом Банка является то, что мы – региональный банк с сильными позициями в Санкт-Петербурге, со значительной клиентской базой. Близость Банка к клиентам, скорость и гибкость принятия решений являются несомненными стратегическими преимуществами на рынке Санкт-Петербурга, по отношению к другим игрокам – филиалам московских банков. Таким образом, будучи финансово сильным, устойчивым и надежным банком, мы к тому же выстроили хорошие взаимоотношения с клиентами и хорошую сеть в Санкт-Петербурге.

Что касается дигитализации, мы, безусловно, в этом тренде. Мы стараемся максимально переводить операции из offline в online и делаем многое в этом направлении. Планируем в ближайшие три года закрыть 20% офисов в Санкт-Петербурге, но учитываем и мнение тех клиентов, в том числе приносящих нам значительную часть доходов, для которых важен контакт.

Все эти сильные стороны Банка мы положили в основу Стратегии 2018–2020. Какие мы для себя поставили стратегические цели?

Первое – добиться высокой рентабельности капитала, достигнуть уровня 15% к 2020 году. Как показали сегодняшние презентации, мы уверенно движемся к данной цели.

Второе – не просто достигнуть высокой рентабельности капитала, но и сохранить масштабы бизнеса, сохранить Банк в большом масштабе, с хорошим имиджем, сохранить позицию в Топ 20 российских банков. Может быть, сейчас эта цель не кажется слишком агрессивной, потому что мы уже

находимся на 15 месте. Скорее, банки выше нас выбывают. Но хотим задекларировать то, что масштаб бизнеса для нас важен.

Третье – нарастить транзакционную выручку. И это как раз новое фокусное направление нашей стратегии. Мы планируем больше уйти в транзакционный банкинг, чтобы зарабатывать большую маржу по расчетным счетам и больше комиссионного дохода. Как на базе существующих клиентов, так и с привлечением новых физических и юридических лиц, в том числе за счет предложения более качественного сервиса.

И четвертое, самая важная цель – это увеличить рыночную стоимость Банка в 3 раза до 75 млрд рублей. Цель действительно выглядит агрессивной, но в терминах P/BV соответствует росту с 0,4 до 0,8, т.е. уже не является такой агрессивной. Мы, безусловно, будем прислушиваться к Вашему мнению, мнению акционеров и инвесторов при выборе мероприятий для достижения данной цели, потому что цель у всех у нас общая.

Важные стратегические ответы.

Мы не планируем расширять географическое покрытие и придерживаемся той точки зрения, что присутствовать Банк должен только в регионах, где обладает определенными конкурентными преимуществами.

Банк не планирует новые эмиссии акций, и мы будем полагаться исключительно на генерацию прибыли. Мы продолжим в соответствии с дивидендной политикой выплачивать дивиденды не менее 20% прибыли по РСБУ. Вместе с тем, стратегия хоть и является основным направлением наших действий, это не догма. И если меняются внешние условия, если мы понимаем, что нужно действовать иначе, она может быть пересмотрена. Поэтому нельзя утверждать, что дивиденды 20% прибыли по РСБУ – это то, что у нас будет до 2020 года.

Что касается слияний и поглощений, мы придерживаемся стратегии органического роста, в то же время не исключаем возможность выгодных сделок M&A. Этим мы хотим сказать, что не ищем объекты для поглощения, мы не раз на протяжении последних 2-3 лет рассматривали предложения, которые нам поступали от других банков, но не пришли ни к какому результату. Как я обычно говорю, лучше не сделать сделку, чем сделать сделку плохую. У нас была одна и очень успешная сделка с Банком «Европейский», других выгодных сделок на данный момент не видим.

С точки зрения публичности, мы с Вами и не собираемся Вас покидать.

С точки зрения клиентской базы, мы планируем нарастить количество клиентов в массовом сегменте, потому что массовый сегмент – это основная категория клиентов, которая нам сейчас приносит доход. Например, в корпоративном бизнесе, несмотря на то, что 50% доходов мы получаем от клиентов малого и среднего бизнеса, не кредитующихся в Банке, данный сегмент не

был фокусным направлением. По таким клиентам у Банка нет кредитных рисков, потому что они не являются заемщиками, при этом Банк получает комиссионные доходы и маржу по средствам до востребования. В связи с этим клиенты малого и среднего бизнеса стали для нас целевыми в транзакционном банкинге, мероприятия и фокус в данном направлении у нас будет достаточно сильным в ближайшие годы.

Клиентские средства по-прежнему будут основным источником фондирования для Банка с сохранением целевого соотношения кредитов и депозитов меньше 100%. Сейчас, напомню, у нас меньше даже 90%.

В корпоративном кредитовании мы будем фокусироваться на клиентах в регионах нашего присутствия. Темпы роста кредитного портфеля совсем не агрессивные, по модели корпоративный портфель растет на 11% за 3 года.

В розничном кредитовании Банку важно оставаться одним из лидеров в ипотечном кредитовании, но мы будем искать и новые сегменты. Например, потребительские кредиты до недавнего времени мы предоставляли в основном держателям зарплатных счетов, но в прошлом году повысили аппетит к риску и стали аккредитовать уже не только зарплатников, но и имеющих счета в Банке. Это еще не «улица», но мы говорим о том, что нам нужно искать новые сегменты для кредитования и в потребительском кредитовании, и через кредитные карты. Кредитная карта – это как раз один из тех продуктов, который мы планируем активно с этого года начать развивать. Он у нас был в линейке, но активно не продавался.

Каким образом данные направления будут складываться в рост рентабельности? Рост прибыли мы закладываем, во-первых, исходя из роста корпоративного портфеля (рост в отличие от последних лет), и во-вторых, за счет фокуса на транзакционном бизнесе. Рост средств до востребования планируется на уровне 40% за период действия стратегии, и больше 60% – рост непроцентных доходов.

Другим фактором роста рентабельности станет снижение стоимости риска, которая по итогам 2017 года составила 2,7%, в то время как на 2020 год прогнозируем уже 1,7%.

И никуда не деться от эффективности управления расходами, где у нас всегда был достаточно жесткий подход. И мы себе ставим цель – рост операционных расходов не более 5% на ежегодной основе с сохранением cost-income в районе 40%. Такое значение cost-income стандартно для нас, и мы готовы его поддерживать.

Как мы будем инвестировать? Транзакционный бизнес требует дополнительных инвестиций. Банк должен сокращать расходы на offline и увеличивать расходы на online. Не только в части закрытия отделений и перевода транзакций в цифровые каналы, но и в части технологии работы,

максимальный уход от «бумаги» там, где она осталась, хотя сейчас ее осталось не так много, но потенциал здесь, безусловно, всегда есть.

Мы также говорим, что Банк не обладает ресурсами для инвестиций в инновации, какими обладают крупные игроки на банковском рынке, тот же Сбербанк, поэтому стратегически будет ориентироваться на быстрое и качественное копирование цифровых решений. И это нам удастся. Как уже Константин говорил сегодня, качество наших продуктов для клиентов находится на достаточно высоком уровне. Мы занимаем высокие места в рейтингах по Мобильному банку, по Интернет-Банку. Будем смотреть, что делают конкуренты, и успевать за ними, а приоритетным объектом инвестиций, безусловно, становится транзакционный бизнес.

Пару слов про транзакционный бизнес. Под «транзакционной выручкой» мы понимаем чистый комиссионный доход за минусом доходов по рисковым операциям (к примеру, комиссий за гарантии), и плюс маржинальность по средствам до востребования. Транзакционный бизнес – основной потенциальный источник роста выручки, который даст к тому же существенный вклад и в процентный доход, и в нашу процентную маржу. Мы планируем нарастить годовую транзакционную выручку с 10 до 15 млрд рублей, доля в выручке Банка тогда увеличится с 32 до 38%.

Справа на графике показаны точки роста доходов в транзакционном бизнесе. Вы видите, что основные темпы роста приходятся на чистый комиссионный доход в корпоративном бизнесе и чистый комиссионный доход в розничном бизнесе. Маржинальность по средствам до востребования в рознице растет совсем немного, что обусловлено, прежде всего, тем, что, несмотря на ожидаемый рост привлечения средств до востребования, в розничном транзакционном бизнесе стоимость остатков на счетах не равна нулю: если корпоративные клиенты, как правило, ничего не получают за свои остатки, то у розничных клиентов есть плата за остатки и программы лояльности, которые тоже стоят денег, и т.д., поэтому там стоимость немного выше.

Какой мы видим себе бизнес-модель Банка (структуру баланса и PnL) в 2020 году?

Первое, на что важно обратить внимание – мы планируем увеличить долю розничного бизнеса: в кредитном портфеле мы ожидаем рост розницы с 21 до 25%, в средствах клиентов – с 57 до 65%. Это продолжение тенденции последних нескольких лет и мы считаем, что это правильное направление, поскольку розничный бизнес во многом более маржинальный, более устойчивый, массовый.

Второе – мы планируем увеличить долю текущих и расчетных счетов с 30 до 35-40%, что является следствием транзакционной направленности нашей стратегии и ведет к увеличению маржинальности.

В структуре выручки нам важна устойчивость, именно поэтому структура выручки 2020 года подразумевает рост чистого комиссионного дохода и то, о чем мы говорили, – снижение доли

доходов от операций на финансовых рынках: если сейчас трейдинг дает порядка 15% выручки, то к 2020 году мы должны здесь опуститься на уровень 10%.

Какие действия мы планируем предпринять и какие основные целевые показатели по разным направлениям бизнеса?

В корпоративном бизнесе, прежде всего, увеличиваем долю высококачественных и низкомаржинальных кредитов. Мы придерживаемся той же линии поведения, что и последние несколько лет, Вы видели это в том числе в презентации Кристины с точки зрения стоимости риска, когда у нас кредитов становится больше низкомаржинальных, но они более качественные, и как мы видим, на рентабельности это отражается уже положительно.

Мы создаем отраслевую экспертизу, реализовали некоторые структурные изменения с целью выделения специализации по отраслям. Если раньше клиент контактировал с руководителями или менеджерами в своем офисе, независимо от того, в каком секторе он работает, то теперь он будет общаться с конкретными специалистами своего сектора. Нарботанные схемы и лучшее знание рынка позволят более эффективно обслуживать клиентов, что в конечном итоге скажется на результатах Банка.

Важное направление с точки зрения транзакционного бизнеса – это повышение скорости и качества обслуживания в сегменте малого бизнеса. Мы рассчитываем привлечь 7 000 новых клиентов расчетного банка, т.е. тех клиентов, которые открывают у нас счета, производят расчеты, платят комиссии. Сейчас в Банке 43 000 таких активных клиентов. Именно о них я говорил, когда упоминал о том, что они приносят нам примерно половину доходов.

Чтобы это сделать, нужны конкретные мероприятия: первое – это реализация технологии «легкого входа». Уже сегодня упоминалось о том, что в настоящее время у нас не так быстро можно открыть счет – это 1-2 недели, требуется пара визитов в Банк, и здесь мы явно уступаем конкурентам. Имея преимущество в имени, имея преимущество в надежности, мы в данном качественном аспекте проигрываем. Поэтому одним из важнейших стратегических проектов 2018 года является обеспечение «легкого входа» клиентов в Банк: открытие расчетного счета за 2-3 дня при одном визите клиента – та цель, которую мы себе ставим. Это очень похоже на то, что сейчас есть на рынке у ведущих игроков, Сбербанк, Альфа, по скорости также Тинькофф.

И важным направлением является повышение количества продуктов на одного клиента, проникновение. Сейчас в среднем по всей нашей клиентской базе продается примерно 3 продукта на клиента, мы хотим, чтобы продавалось 4. Кажется, что рост небольшой, мы уже продаем новым клиентам на входе 5-6 продуктов, но чтобы охватить всю базу, и чтобы по всей базе стало 4, – это серьезная задача. Если мы этого добиваемся – комиссионный доход будет хорошо расти. При этом

нам интересен не только расчетный счет с Интернет-Банком и SMS, нам интересны и корпоративные карты, эквайринг, зарплатные проекты, депозиты и т.д.

Корпоративные кредиты должны вырасти за 3 года на 32 млрд рублей, средства до востребования – на 25 млрд рублей, комиссионный доход – на 50%.

В розничном бизнесе мы продолжаем делать то, что делали, но в некоторых направлениях с большей скоростью. Фокус сохраняется на переводе продаж и сервисных операций в цифровую среду.

Мы увеличиваем долю наиболее маржинальных направлений – потребительского кредитования и кредитных карт – с 20 до 28% кредитного портфеля. Мы понимаем, какой в них возврат на капитал. Мы понимаем, что научились создавать правильные скоринговые модели. И последний год действительно показал, что здесь хорошие результаты. Мы готовы туда двигаться.

Ипотека по-прежнему остается нашим флагманским продуктом, у нас построена отличная кредитная фабрика. Мы очень конкурентоспособны на рынке Санкт-Петербурга, и как уже упоминалось, за счет этого мы получаем премию с рынка, кредитую дороже, чем тот же Сбербанк. Почему мы не пошли в Москву с ипотекой? Потому что мы понимаем, что в Москве у нас нет таких конкурентных преимуществ и приходилось бы конкурировать со Сбербанком по ставке. А если платить столько, сколько в Сбербанке, ипотека становится нерентабельной, поэтому пока это Санкт-Петербург.

Мы делаем фокус на основных прибыльных сегментах – это зарплатники и индивидуальные клиенты расчетного банка, т.е. клиенты, на которых сейчас мы зарабатываем больше всего. Основной приток зарплатных клиентов, как Вы понимаете, через корпоративных клиентов, при этом мы хотели бы больше делать фокус на коммерческие предприятия, потому что сейчас у нас достаточная доля бюджетников.

Индивидуальные клиенты расчетного банка – это те клиенты, которые узнают о Банке из рекламы, по рекомендациям, и они как раз являются самыми прибыльными клиентами. До настоящего времени мы не очень были активны в этом индивидуальном привлечении клиентов, но мы надеемся, что в течение ближайших лет мы сможем развить данное направление.

Качество по-прежнему очень важно для нас. В фокусе внимания – клиентская лояльность и индекс NPS, показатель, который мы рассчитываем с 2017 года и который стал KPI 1 уровня управления. Поэтому качество важно, и без качества мы не сможем достичь тех целей, которые ставим.

Розничные кредиты должны вырасти за 3 года на 40 млрд рублей, средства до востребования – на 15 млрд рублей, комиссионный доход – на 64%.

Финансовые рынки. Немного на эту тему мы сегодня уже поговорили, но я повторюсь, что основная задача трейдинга – зарабатывать прибыль. 3-4 млрд рублей в год – это то, что, как мы объективно

оцениваем, они смогут сделать. При этом основная качественная задача – это изменение структуры доходов, с тем чтобы доход от потоковых низкорисковых операций увеличился до 50%.

С точки зрения собственных операций, proprietary trading, безусловно, все зависит от текущей ситуации на рынке. Это я комментировать не буду, трейдинг лучше знает, когда входить в рынок, а когда выходить из рынка, и если сейчас доходности будут расти по бумагам – это, наверное, хороший момент для входа.

Управление расходами. Мы сегодня затрагивали тему оптимизации каналов продаж. В стратегии мы декларируем сокращение физической сети в Санкт-Петербурге на 20%, несмотря на то, что продолжаем присутствовать в городе, продолжаем общаться с клиентами. При этом мы будем активно развивать удаленные каналы продаж – это и Интернет-Банк, и call-центр. У нас уже работают пилотные проекты курьерской службы, службы доставки банковских карт на дом, как в Тинькофф. Мы просто хотим предоставить клиентам возможность выбора. Мы не будем только offline-банком, не будем только online-банком, клиент может выбрать: либо прийти в офис и получить карту, либо заказать ее с доставкой курьером.

С точки зрения оптимизации операционных расходов, мы планируем и уже проводим аудит функций и процессов в Банке с последующей потенциальной оптимизацией численности персонала. Мы не пошли по пути простого сокращения численности, потому что это неэффективно. Мы считаем, что все проблемы и все потери проистекают из неправильно организованных процессов. Мы взяли время, чтобы проанализировать процессы, и в этом видим потенциал для снижения расходов.

И очень важной является следующая декларация – мы хотим перераспределить расходы, которые сэкономим, в развитие IT.

В поддержку транзакционного банка мы заявляем о том, что расходы на маркетинг должны расти. При этом общий рост расходов должен составлять не более 5% в год при сохранении cost-income на уровне 40%.

И последнее, что важно, мы хотим увеличить объем инвестиционной программы с текущих 1,5 млрд рублей до 2,5 млрд рублей в год.

Стратегическая финансовая модель включает в себя все вышеперечисленные наши действия. Кредитный портфель, как мы ожидаем, вырастет за 3 года на 20%, при этом 11% приходится на кредиты корпоративным клиентам и 52% – на кредиты физическим лицам. Средства клиентов будут расти более высокими темпами – на 33%. С точки зрения выручки, мы хотим достичь 40 млрд рублей в 2020 году, сейчас 33 млрд рублей, прирост 22%. Рост операционный расходов 5% в год. Созданные за 2020 год резервы – 7 млрд рублей, что соответствует стоимости риска на уровне 1,7%.

Данные показатели приводят к чистой прибыли за 2020 год на уровне 13,5 млрд рублей, что соответствует целевой рентабельности капитала 15%. Норматив достаточности капитала по РСБУ – 10,8%. Маржа основного бизнеса, которую мы сегодня бурно обсуждали, незначительно снижается с 6,0 до 5,9%. К примеру, снижение маржи по средствам до востребования запланировано где-то на 1% на этом периоде времени, но за счет того, что растут объемы этих операций, прирастает и общая маржа. Пожалуйста, вопросы.

Участник 3:

– У меня три вопроса по банковской системе. Первый – все банки делают ставку на развитие розничного кредитования, что логично, это единственный сектор, который растет. И никто не ждет роста корпоративного кредитования в ближайшие годы, несмотря на то, что ставки в нем будут стремительно снижаться. Почему так происходит?

Константин Носков:

– Не думаю, что ставки будут продолжать стремительно снижаться дальше. По нашим ожиданиям, мы уже подходим к определенному минимуму, может быть, упадем еще на 100 б.п.пунктов, но дальнейшее снижение, по нашему мнению, не сильно вероятно.

Спрос действительно сейчас невысок, и компании действительно не готовы инвестировать, в то же время активность населения растет. Возможно, это связано и с тем, что реальные доходы населения не самые высокие, и людям требуется больше кредитов. Кроме того, и в Санкт-Петербург, как и в Москву, приезжает много людей, строится много жилья, людям нужны деньги, чтобы обустроиваться. Поэтому спрос со стороны розницы существенный.

В части нашего портфеля потребительских кредитов – у нас низкая база, с которой еще будем расти.

Участник 3:

– Второй вопрос, какая сейчас средняя процентная ставка по кредитному портфелю?

Константин Носков:

– По ипотечным кредитам, порядка 10,5% по вновь выдаваемым кредитам, средняя ставка по портфелю примерно на 1% выше – 11,5%. По потребительским кредитам, порядка 15% по вновь выдаваемым, средняя ставка по портфелю на уровне 16%. В корпоративном кредитовании порядка 10%.

Константин Баландин:

– В презентации по финансовым результатам представлен график со средними ставками, можно на него опираться. В этой ставке, конечно, очень много факторов замешано, и NPL, и валютная структура кредитного портфеля. Поэтому лучше опираться на данный график, в среднем порядка 10%.

Константин Носков:

– 9,6%.

Константин Баландин:

– В корпоративном бизнесе сейчас есть существенный рост, к примеру, в Money Market. Есть Money Market на пассивной части, про которую Алексей рассказывал, и такой же Money Market на активной части. Он давит на средневзвешенную ставку (low-risk – low-margin), но это тот сегмент, где есть хоть какой-то спрос.

Участник 3:

– И последний вопрос у меня про Бинбанк и Открытие, которые перешли к ЦБ. Присутствуют ли они в Санкт-Петербурге? Рассматриваете ли Вы их как угрозу? Как Вы видите ситуацию в ближайшие 3 года с появлением нового ЦБ-шного банка для Вас и для региона?

Константин Баландин:

– В Санкт-Петербурге есть и тот, и другой. Открытие – исторически более заметен, потому что когда-то существовал банк Петровский, который в свое время вошел в группу, из которой, собственно, начиналось Открытие. А основной вопрос не к нам, основной вопрос к Центральному банку, как он видит данную ситуацию? Получается, появились стартап-банки, которые очищены от плохих активов, с бесплатным капиталом, и они могут теперь резвиться, как хотят? или это все-таки фонд санации банковского сектора?

У меня пока ответа на этот вопрос нет, потому что если, условно говоря, за деньги налогоплательщиков Центробанк организовал новый банк, который будет со всеми полноценно конкурировать, – с одной стороны, непонятная история, с другой стороны, неожиданная. Но не исключаю, что есть похожие проекты, и тогда это конкурент. С точки зрения банковского сектора, хорошо это или плохо, не знаю, но тогда это конкурент. А если это так, как должно быть, а тогда надо санировать, рассчитаться, и контору закрыть, тогда это другое. Но это вопрос не к нам.

Константин Носков:

– Пока мы угрозу не ощущаем и каких-то активных действий, которые забирают у нас клиентов, не видим. Скорее, может быть, наоборот.

Участник 5:

– Вопрос по привлечению новых клиентов, не зарплатников, как конкретно, какими подходами Вы планируете привлекать новых клиентов?

Константин Носков:

– Это те же способы, которые используют другие банки на рынке, – это качественный продукт и это реклама. По-другому новых индивидуальных клиентов не привлечь.

Участник 5:

– При этом, не выходя в новые географические регионы?

Константин Носков:

– Да.

Константин Баландин:

– Как раз выходить в новые регионы для этого нет смысла. У нас настолько сильный бренд в нашем регионе и настолько значительный еще здесь потенциал, нежели пойти с таким же механизмом привлечения клиентов на чужой рынок. Поэтому зачем?

Участник 5:

– А есть конкретное понимание по повышению расходов на маркетинг?

Константин Носков:

– Да, повышение расходов на маркетинг – это как раз реклама для привлечения индивидуальных клиентов. Мы планируем увеличить инвестиционные расходы с 1,5 до 2,5 млрд рублей – на 1 млрд рублей. Конечно, 1 млрд рублей – это не только реклама. Мы понимаем, что для транзакционного бизнеса нам нужны еще и IT-разработки, и пятое-десятое, но прирост расходов на маркетинг заложен в этом миллиарде. И рост с 1,5 до 2,5 млрд рублей – это серьезный рост.

Участник 6:

– Не могли бы Вы прокомментировать, есть ли у Вас планы выхода на рынок облигаций для расширения финансирования, улучшения ликвидной структуры баланса и присутствия на рынке?

Константин Носков:

– Мы сейчас, как я уже говорил, полностью фондируемся средствами клиентов. Мы в прошлом использовали, безусловно, эти методы фондирования, тогда, когда это было необходимо. Мы и еврооблигации размещали, и российские облигации, но сейчас пока интереса нет. В целом, мы подходим к данной возможности оппортунистически: если ставка, которую нам предложит рынок, будет интересна и сопоставима с тем, по которой мы привлекаем клиентские средства, – почему нет? Но мы не будем выпускать еврооблигации под 6%, когда клиентам платим 2-3%.

Константин Баландин:

– С одной оговоркой, что ипотеку секьюритизировать мы будем.

Участник 9:

– Учитывая, что перед менеджментом стратегия ставит достаточно амбициозные задачи, будут ли внесены изменения в систему мотивации? Появится ли опционная программа мотивации менеджмента? Каким образом может быть структурирована?

Константин Носков:

– Действительно, опционной программы сейчас не существует, но мотивация топ-менеджмента зависит и от цены акций, и от рентабельности капитала. Опционная программа – это то, о чем мы сейчас в Банке думаем. Конкретных сроков я назвать не могу, но Ваш вопрос понятен, и ответ на него будет в ближайшее время.

Константин Баландин:

– Весь топ-менеджмент держит акции, это не в чистом виде опционная программа как формат, как программа мотивации, но у нас так принято.

Участник 9:

– Как работает текущая программа мотивации, если она привязана к цене акций? Есть ли в ней сравнение с аналогами, которые учитывается при расчете вознаграждения?

Константин Баландин:

– Система мотивации построена в стиле KPI. Утверждает ее Наблюдательный совет, Комитет по кадрам и вознаграждениям принимает активное участие в разработке. Ключевым KPI является рентабельность капитала. Есть набор общебанковских KPI, включающий в себя стоимость акций. Дальше у каждого топ-менеджера есть свои персональные KPI, в зависимости от того, за какое направление деятельности в Банке он отвечает.

Участник 9:

– И последний вопрос, некоторое время назад Вы запускали венчурный фонд. Поделитесь, насколько успешными были проекты? Насколько он большой? Вы упоминали, что Вам необходимо инвестировать в дальнейшем в дигитализацию. Удалось ли найти что-то перспективное?

Константин Баландин:

– Мы в венчурный фонд вложили менее 10 млн долларов, то есть это небольшие истории. В основном для нас это инструмент, позволяющий постоянно находиться в рынке, понимать, что происходит в инновационной сфере. Когда Вы реально проходите через «сито» сектора, Вы понимаете, какие есть инновации, надо ли вам бояться финтех сектора или не надо, понимаете, что Вам развивать, что не развивать. Во многом такая образовательная история.

В фонде есть разные проекты, что-то, может, выстрелит, а что-то не выстрелит. Здесь много мы ни заработать, ни потерять не собираемся, но для нас это инструмент понимания, куда движется сектор, куда двигаются инновации в банковском секторе, в околобанковском секторе, в секторе обслуживания клиентов. Поэтому я бы сказал так: это больше инструмент, нежели направление бизнеса. И данный инструмент – нематериальный для баланса Банка.

Константин Носков:

– Коллеги, вопросы? Если вопросов нет, тогда позвольте поблагодарить Вас за внимание! Мы рады, что традиция наша продолжается. И до скорой встречи в следующем году, но я думаю, что мы с Вами встретимся еще не раз и в текущем. Спасибо!

Константин Баландин:

– Спасибо большое! Будем очень ценить обратную связь от Вас. Спасибо!