

**Банк «Санкт-Петербург»****День Инвестора 2019**

Москва, 5 апреля 2019

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

– Уважаемые коллеги, добрый день! Мы рады Вас приветствовать на Дне Инвестора Банка «Санкт-Петербург». Я хочу представить коллег, которые выступят сегодня перед вами впервые: Елена Иванникова, председатель Наблюдательного совета Банка, и руководитель корпоративного блока Вячеслав Ермолин, а также мои коллеги, которых вы прекрасно знаете по предыдущим мероприятиям, Константин Баландин, руководитель финансового блока, Кристина Миронова, руководитель блока рисков и Оксана Сивокобильска, руководитель розничного блока и дигитализации.

Я хочу передать слово Елене Иванниковой, председателю Наблюдательного совета Банка.

**Елена Иванникова, председатель Наблюдательного совета:**

– Добрый день, уважаемые гости. Я хочу немного рассказать о принципах корпоративного управления, которым мы руководствуемся, о той системе, которую мы строим внутри Банка.

На первом слайде представлена система корпоративного управления. На общем собрании выбираются члены Наблюдательного совета. Сегодняшний Наблюдательный совет действует в составе девяти человек. Наблюдательному совету подчиняется служба внутреннего аудита и аппарат корпоративного секретаря. На общем собрании работают внешние аудиторы и ревизионные комиссии.

В составе Наблюдательного совета у нас созданы четыре комитета – комитет по рискам, комитет по кадрам и вознаграждениям, комитет по аудиту и комитет по стратегии.

С 2016 года акции Банка включены в первый уровень списка ценных бумаг Московской биржи. Мы большое внимание уделяем соблюдению принципов корпоративного управления. И из девяти членов Наблюдательного совета четыре члена являются независимыми.

По поводу заседаний Наблюдательного совета. Заседания Наблюдательного совета у нас проводятся практически ежемесячно. Из них в 2018 году было проведено восемь заседаний очно, четыре заочно и 43 заседания комитетов. Работа проводится очень активно, рассматриваются вопросы по направлениям. И, более того, мы два года назад решили на рабочей встрече с членами

Наблюдательного совета, что члены Наблюдательного совета по направлениям оказывают менторство. И на сегодняшний день эта практика себя очень хорошо зарекомендовала.

В работу Наблюдательного совета вовлечены профессионалы международного уровня, такие как Сьюзан Гейл Байски, которая является, в том числе, и председателем комитета по рискам. И внешний консультант привлечен к работе Наблюдательного совета Индрек Нейвельт. Индрек работал в Банке председателем Наблюдательного совета с 2005 по 2014 годы. Сегодня он с нами в команде и активно работает, в том числе с комитетом по стратегии.

Сьюзан Гейл Байски является зависимым на основании принципов корпоративного управления. Но на самом деле мы приравниваем для себя ее мнение как независимое. Потому что это человек, который имеет более 35-ти лет опыта в финансовых рисках. И обладая таким опытом и обладая мнением в отношении рисков, так как она является председателем комитета по рискам, она всегда свою позицию отстаивает и всегда очень принципиально относится к принятию решений по вопросам соблюдения банковских рисков.

В Наблюдательном совете создано четыре комитета. Комитет по стратегии возглавляет независимый директор Андрей Звездочкин, который является генеральным директором компании «Атон». Комитет по кадрам и вознаграждениям возглавляет Владислав Гузь. Также в комитет входят два независимых директора: Андрей Бычков и Павел Кирюханцев. Павел Кирюханцев работает первый год в команде Наблюдательного совета Банка. Павел является профессиональным экспертом в области управления и HR.

Комитет по аудиту возглавляет Андрей Бычков. Комитет по аудиту состоит только из независимых директоров. Комитет по рискам возглавляет Сьюзан Гейл Байски.

Принципы управления капиталом. 25 октября 2018 года Наблюдательный совет утвердил план мероприятий по повышению стоимости акций со следующими принципами управления капиталом. Мы не намерены удерживать избыточный капитал. Мы будем распределять избыточный капитал в случае превышения показателя достаточности основного капитала над уровнем 9,75%.

Мы планируем рассмотрение возможности обратного выкупа акций в зависимости от цены акций и доступности избыточного капитала, по меньшей мере, два раза в год. Следующее рассмотрение этого вопроса выносится на 29 мая. И мы подтверждаем намерение погасить выкупленные акции. На сегодняшний день в третьем квартале 2018 года Банк произвел обратный выкуп 2,4% обыкновенных акций.

Коэффициент дивидендных выплат Банка в последние пять лет составлял 20% от прибыли по российским стандартам бухгалтерской отчетности. 29 ноября 2018 года Наблюдательный совет принял решение утвердить изменение базы по выплате дивидендов с российских стандартов на

международные стандарты финансовой отчетности. И на сегодняшний день мы собираемся выплачивать не менее 20% чистой прибыли по МСФО. Ожидаемая дивидендная доходность будет около 7% в 2019 году.

Годовое собрание акционеров в 2019 году мы проводим 29 мая, 4 мая состоится закрытие реестра. На рассмотрение акционеров выносится вопрос по выплате дивидендов 20% от чистой прибыли по МСФО, что составляет 3 рубля 71 копейку на обыкновенную акцию. Это в 2,3 раза выше, нежели сумма, выплаченная в 2018 году. 11 копеек мы выплачиваем на одну привилегированную акцию. И общая сумма дивидендов за 2018 год составит 1,8 миллиардов рублей. 10 июня 2019 года закрытие реестров.

Константин Носков:

– Следующее выступление по результатам 18-го года. Константин Баландин.

**Константин Баландин, CFO, заместитель председателя Правления:**

– Добрый день, коллеги. Мы в прошлом году показали рекордную прибыль. Финансовый результат улучшился на 21%, мы показали 9 миллиардов рублей чистой прибыли. Ключевым фактором в этом достижении стало снижение стоимости риска. Мы превзошли ожидания, показали наименьший cost of risk за пять лет. Стоимость риска упала ниже 2%, составив 1,9%. Кроме того, мы нарастили ключевые показатели по основному бизнесу и чистый процентный доход, и чистый комиссионный доход вырос двузначными числами. Мы показали очень неплохой результат за счет этого.

Еще раз, мы за год заработали 21,9 миллиарда чистого процентного дохода. Примерно на два миллиарда больше, чем в 2017 году, 5,9 миллиардов чистого комиссионного дохода, и чуть меньше четырех миллиардов торгового дохода. В целом мы показали выручку в 32,8 миллиарда рублей. Прирост примерно 2,5% относительно 2017 года. Ключевое, что мне здесь бы хотелось отметить, опять же за счет снижения расходов на формирование резервов и улучшения стоимости риска нам удалось финансовый результат существенно улучшить. И это лучший результат в истории. Мы показали хорошую рентабельность капитала 12,3%.

Что еще важно, если смотреть на наши результаты в перспективе нескольких лет, у нас очень стабильный cost income, у нас очень стабильный показатель маржи. Несмотря на то, что происходит на рынке, мы достаточно стабильно управляем и расходами, и структурой баланса Банка.

Чистая процентная маржа основного бизнеса стабильна на протяжении трех лет. В целом по году она составила 5,7%. И динамики ставок в активах пассивов Банка в целом соответствует тому, что происходило на рынке. То есть целый год снижались. Несмотря на тот разворот, который мы видели

в третьем, четвертом квартале в ставках на рынке, мы видим продолжение снижения ставок в балансе. Потому что поступающие в баланс новые активы и пассивы все равно дешевле тех, которые были привлечены по более высоким ставкам.

Основной тренд – это улучшение качества активов. Проблемные кредиты как доля кредитного портфеля за год сократились на 3,5 п.п., с 14-ти пунктов до 10,8. Стоимость риска снижается у нас второй год подряд очень приличными темпами. В 2016 году она была почти в два раза выше – 2,4%.

И завершая разговор о финансовых показателях, коротко структура баланса и показатели достаточности капитала. С точки зрения ликвидности мы комфортны, как обычно. Отношение кредитов к депозитам у нас составляет 82%, достаточность капитала первого уровня по российской отчетности на 1 января 9,2%. Но после включения прошлогодней прибыли с 1 апреля мы ожидаем примерно на 100 базисных пунктов больше.

2018 год, конечно, рекордный, но я уверен, что запоем мы его не за рекорды, потому что рекорды в нашей жизни еще будут. И с учетом тех ожиданий, которые мы транслируем рынку, я думаю, что рекорд не за горами. Рекордов будет много, но не за это запоем 2018 год. За что запоем – была жизнь «до» и была жизнь «после». Была жизнь до 98-го года и после 98-го года, была жизнь до 2008 и после 2008... Для нас 2018 – год из такой серии. И это не столько про цифры, которые вы увидите в отчетности, тому есть много причин. Несколько трендов я вам сейчас обозначу, на которых хотел остановиться. Это про отношения, про позиционирование, про те возможности, которые у нас есть. Хотя какие-то из этих возможностей уже воплощаются в цифры и дают очень интересные результаты.

Я хочу начать с того слайда, которым я закончил свою презентацию год назад. Почему мы этот слайд разработали, почему мы показали? Здесь та информация, которую вы не найдете, анализируя какие-то финансовые отчеты ежеквартальные и ежегодные. Здесь та информация, которую вы не найдете, анализируя стратегию любой компании. Это какой-то генетический код.

Мы сделали такой слайд, чтоб вы почувствовали это. Это тот генетический код, который определяет наше поведение в долгосрочном режиме. И мы очень хотели, чтобы и вы, и инвесторы оценили это. Он дифференцирует нас от большинства наших коллег, дифференцирует нас от банков. Помните, год назад, когда у многих наших коллег еще кровь в жилах остыть не успела, и мы в этой обстановке с вами встречались. Поэтому нам было важно рассказать, чем мы отличаемся.

Все, что здесь написано, полностью в силе, продолжает работать, продолжает проникать в наши результаты. И очень многое из того, что я буду говорить сегодня, из того, что будут говорить мои коллеги, растет как раз отсюда, из этого генетического кода, который вы больше нигде не прочтаете.

Если вернуться к основным трендам 2018 года, за что он нам запомнится, то хотелось бы обозначить следующие истории. Во-первых, в 2018 году пошел вал проектов по трансформации банковской инфраструктуры. Что-то из этого вы читаете в газетах, о чем-то из того, что здесь написано, вы не знаете, потому что это локальные петербургские истории, например, единая карта петербуржца.

Если раньше Банк – это было про то, чтоб привлекать депозиты и выдавать кредиты, то теперь это в большей степени про то, как успевать за теми трансформациями, которые происходят на рынке. И этих трансформаций стало очень много. Эти трансформации придумывает государство, придумывает регулятор, придумывают игроки рынка, какие-то мы генерируем сами. Что важно, что скорость этой трансформации существенно возрастает. Что для нас важно, что мы во всех этих трансформациях, во всех этих проектах принимаем очень активное участие. И очень быстро едущий поезд, либо вы на нем уезжаете в будущее, либо вы остаетесь на остановке навсегда, на всю жизнь.

Мы во всех проектах участвуем. Какие-то из них даже пытаемся инициировать самостоятельно, пытаюсь встроиться в инфраструктуру повседневного поведения клиентов, повседневной жизни, чтобы мы как Банк были удобны, доступны и были очевидным выбором для того, чтоб с нами взаимодействовать.

Есть две очень важных специфики, на которых мне тоже хотелось бы остановиться. Во-первых, это, наверное, первый год, когда эти все инфраструктурные начинания, которые нам предлагает наше правительство с регулятором, когда они не про то, что «слушайте, банки, отдайте нам какую-нибудь новую форму отчетности» или «кого-нибудь проконтролируйте», а про то, что они реально создают нам возможности в бизнесе. Условно говоря, регуляторы сказали, что мы теперь должны открывать и вести такие-то спецсчета – это возможность для нас увеличить остатки. То есть эти проекты создают сейчас для банков возможности. И важно ими пользоваться.

Второе, что очень важно, многие из этих проектов демонополизируют отрасль. Я думаю, вы все прекрасно знаете, как наш самый большой банк борется активно с системой быстрых платежей или системой удаленной идентификации. Но регуляторы очень активно, очень настойчиво продвигают эти проекты. Что-то мне подсказывает, что они добьются успеха. И в этом смысле впервые за долгие годы мы чувствуем, что действия регуляторов создают возможности по демонополизации отрасли, создают возможности для игроков такого размера, как мы. Все это в совокупности очень большая, сильная волна, которая существенно трансформирует то, чем мы сейчас занимаемся.

Второй важный тренд, который, наверное, очень долгосрочный. Вы видите, что мы тут показываем цифры по поводу того, как количество банков снизилось на горизонте пять лет, оно сократилось в два раза с 2013 года. Это очень долгосрочный тренд, но это тот тренд, который в прошлом году достиг критической массы, то есть произошел переход количества в качество.

Еще раз возвращусь к тому, что в 2017 году рынок потерял ряд очень крупных частных игроков. И в этой конструкции мы вдруг оказались в ситуации, когда наша роль крупного частного банка вдруг очень востребована на рынке. Потому что конкурентов, я имею в виду частных банков, вокруг нас стало меньше. Потребность в частном банке у клиентов никуда не исчезла, а в силу ряда факторов даже увеличилась.

Не секрет, что то, что здесь деликатно названо «геополитика», создает возможности. Государственным банкам в прошлом году было тяжело рассказывать клиентам о том, как они себя будут вести в случаях реализации геополитических рисков. Мы увидели очень большое количество клиентов, которые приходили к нам, переводили к нам свой бизнес и по этой причине, и потому что частных банков, конкурентов стало меньше, а с частными банками все-таки клиенты хотят работать, и потому что они понимали, что с Банком «Санкт-Петербург» рисков все-таки поменьше в тех или иных операциях.

Поэтому действительно рынок в прошлом году начал предоставлять намного больше возможностей сильным частным игрокам. А если смотреть на табличку крупнейших российских банков, то мы, наверное, топ-3 частный Банк в России. Поэтому мы сейчас в этой конструкции действительно видим для себя много возможностей.

Очень интересно все это наложилось на тренды, связанные с разворотом процентных ставок. Тоже возвращаясь к разговору годичной давности, когда мы на этом мероприятии обсуждали тренды в то время по снижению ставок, мы были очень осторожны в своих ожиданиях, потому что на рынке было очень много агрессивной конкуренции. Были примеры, когда банки кредитовали корпоративных клиентов под семь процентов, привлекая депозиты розничных под восемь. То есть рынок был перегрет.

Мы в этой конкуренции участвовать не хотели, потому что не видели для себя никакого смысла выдавать долгосрочные кредиты корпоративным клиентам под семь или ипотеку под девять. Поэтому наши ожидания были очень осторожны. Отчасти это видно в динамике нашего кредитного портфеля.

Но результатом этой осторожности, то, что на красивом слайде про генетический код названо «здоровый консерватизм», результатом этого стало то, что в момент разворота ставок мы нашли себя в любопытной позиции, впервые в жизни материализовавшейся, когда наши ставки по депозитам сравнились со ставками Сбербанка. Это, может быть, краткосрочное явление, надолго это продлится, ненадолго, посмотрим, но это произошло первый раз в жизни. И мы нашли себя в очень любопытной позиции, когда наши ставки по кредитным продуктам одни из лучших на рынке. Они такими конкурентоспособными, как сейчас, в принципе, никогда не были.

Это не значит, что мы тут же побежим и нарастим кредитный портфель на 20%. Наш здоровый консерватизм в этом смысле никуда не испарился, и в эйфорию мы не впадем. Но возможностей у нас здесь появляется больше и больше. И не исключено в этом смысле, что, если нам удастся обратить это в долгосрочный тренд, то нам удастся сократить преимущество госбанков по ставкам. Не у всех госбанков оно перед нами есть, но тем не менее.

И последняя, очень важная история, на которую мне хотелось обратить ваше внимание, это существенное улучшение качества активов Банка. Вы видели динамику нашей стоимости риска. Год назад мы первый раз показали вам свою аналитическую модель рисков. Сегодня мы продолжим разговор об этом. Результаты 2018 года подтверждают состоятельность всего того, о чем мы вам рассказали год назад, подтверждают все те тренды, которые мы вам обещали. Мы видим существенное улучшение качества активов.

Мы видим, что стоимость риска приближается к тем ориентирам, которые заложены в нашу стратегию, к 170 базисным пунктам. Конечно, основной фактор всего этого то, что кредиты, выданные до внедрения регулярных продвинутых подходов в риск-менеджменте до 2013 года, выбывают. Они либо выгашиваются, либо списываются, и все меньше и меньше влияния оказывают на наш финансовый результат. А все, что мы делаем после 2013 года, выглядит намного стабильнее и лучше.

Ожидания наши на 2019 год. Мы рассчитываем на рост кредитного портфеля в районе 5%, на стабильную, чистую процентную маржу. Не даем здесь каких-то агрессивных гайденсов, несмотря на потенциал по улучшению маржи, которую я обозначил выше. Не хотим пока особо увлекаться, осторожно смотрим на этот гайденс. Ожидаем продолжения снижения стоимости риска уже ближе к тому стратегическому диапазону, ближе к той цифре, которая заложена в стратегическую модель, к 170 базисным пунктам. Ожидаем или собираемся сохранить консервативное отношение к расходам со стабильностью в темпах роста расходов и в  $cost/income$ , и ожидаем улучшение рентабельности собственного капитала.

Закончить хочу традиционным «блином», которые многие из вас знают очень неплохо. Хочу обратить внимание, что многие из этих сегментов, начинают выглядеть намного интереснее в свете того, что мы пережили в прошлом году. Во-первых, устойчивость к внешним шокам. После всего, что мы пережили за последние 5-7 лет, мне хочется, чтоб вы действительно оценили, до какой степени Банк «Санкт-Петербург» в состоянии справляться с самыми сложными вызовами, которые бросает рынок, которые бросает российская экономика, которые бросают регуляторы, на мой взгляд, подтверждена, уже некуда печать ставить, до какой степени мы умеем со всем этим работать.

Мы сегодня много будем говорить о дигитализации, и я затрону немножко тему инфраструктуры банковского бизнеса, которая активно меняется. Естественно, все это происходит в цифровых платформах, мы обязаны быть передовым игроком в этом отношении, и мы очень много усилий вкладываем в то, чтобы здесь успешно развиваться. И мы сегодня считаем, что у нас одни из самых продвинутых цифровых решений, которые есть на рынке, как для наших клиентов, так и те, на которых работают наши внутрибанковские процессы.

Одной из важных иллюстраций этого является то, что мы сегодня являемся наименее зависимым от офисов классическим Банком в России. С точки зрения бизнес-модели, с точки зрения того, как Банк «Санкт-Петербург» умеет развиваться, стратегически продавать свои продукты, обслуживать своих клиентов, мы считаем, что мы находимся не на передовой, в золотой середине, и мы в чем-то обыгрываем даже цифровых игроков.

И самое важное для нас – это то, что наши акции сохраняют очень большой потенциал роста котировок акций. Если взять консенсус-прогноз людей, которые составляют аналитические отчеты, присутствующих в этой комнате, у нас получится цифра порядка 80% потенциала роста стоимости бумаг.

Еще раз добро пожаловать на наш День инвестора, прошу любить и жаловать нашу команду. Рассчитываю на ваше активное участие в последующей дискуссии и на ваши вопросы. Передаю слово Кристине Мироновой, и она вам расскажет про риск-менеджмент в нашем Банке.

**Кристина Миронова, CRO, заместитель председателя Правления:**

– Хотела бы напомнить о том, как построена система риск-менеджмента в Банке, она соответствует всем лучшим мировым практикам, поэтому здесь, наверное, не на чем останавливать свое внимание, ничего за прошедший год существенно не поменялось. У нас в Наблюдательном совете много лет присутствует потрясающий коуч, который является представителем ЕБРР, Гейл Байски. Как Петербург является окном в Европу, так для нас и Гейл Байски является окном в мировое банковское сообщество. И с ней в личных беседах практически каждый месяц я имею возможность выяснять, что беспокоит сейчас риск-менеджеров во всем мире, в Европе, в Америке, на что обращают внимание? Почему акценты одно время активно смещались с кредитного риска на операционный риск, на IT-риск? Как иностранные банки защищаются от кибер-риска, как они устанавливают аппетит и лимит к риску, как карты рисков в иностранных банках отличаются или не отличаются от российских подходов? Здесь мы, конечно, идем в ногу с мировым сообществом и постоянно трансформируем и улучшаем свои подходы к анализу всех тех процессов и продуктов, которые разрабатываются в Банке.



Я хотела акцентировать свое внимание на том, что моя презентация в этом году будет отличаться от прошлогодней тем, что не про риск-менеджмент в целом и не буду затрагивать все процессы риск-менеджмента в Банке. А поскольку нашими основными выступающими будут представители корпоративного и розничного блока, то и риск-менеджмент я хотела акцентировать на этих двух направлениях.

В корпоративном кредитовании, в корпоративном риск-менеджменте мы за прошлый год ввели такое на Западе очень распространенное понятие, как принятие кредитных решений под две подписи. Драйвером этого был приглашенный нами в Банк сотрудник, который возглавил кредитный риск-менеджмент, Андрей Мазурин. Он имел опыт работы в иностранных банках более 20-ти лет, последние 10 лет работал в Royal Bank of Scotland, возглавлял представительство в Москве, работал в Амстердаме. Благодаря его опыту работы в этих банках мы смогли эту систему приземлить на реалии российского банка, и в частности Банка «Санкт-Петербург».

Соответственно, теперь в корпоративном блоке до определенной величины кредиты принимаются фактически по стандартным критериям – либо с участием андеррайтера, либо без участия андеррайтера, то есть автоматически. А после определенной величины у нас идет принятие решения двумя людьми – представителем блока бизнеса и представителем блока рисков. И фактически у нас осталось только два полномочных органа многочисленных – это большой Кредитный комитет и Правление Банка, у которых уже есть очень большие лимиты риска. А все остальные решения принимаются в рамках существующих ограничений, которые спускаются от этих полномочных органов.

Это позволило нам, во-первых, ускорить принятие решений, во-вторых, систематизировать все наши кредиты, в-третьих, реализовать желание акционеров и Наблюдательного совета, чтобы риск-менеджмент контролировал и смотрел, каким образом принимаются решения на всех уровнях Банка в разных весовых категориях с точки зрения суммы кредита. И это, безусловно, позволяет нам в текущий момент дополнительно говорить о том, что мы понимаем и контролируем то качество нового кредитного портфеля, который у нас формируется.

Не переходя к кредитным рискам с точки зрения формирования резервов, продолжая мысль Константина Баландина, который говорит о том, что стоимость риска снижается, она снижается и в базисных пунктах, и в миллиардах рублей за последние три года. Конечно, это, с одной стороны, факт того, что мы сформировали резервы по кредитам, выданным до 2013 года, и у нас больше нет такой потребности. А второе свидетельство того, что абсолютная цифра снижается, это то, что вновь выдаваемый кредитный портфель не требует такого уровня формирования резерва ни по МСФО, ни по российским стандартам.

По кредитованию розничного сегмента. Наибольший объем у нас занимает в миллиардах рублей ипотека, меньший объем по миллиардам рублей потребительское кредитование и автокредиты. Но, конечно, наибольшее количество в штуках кредитов – это потребительские кредиты, в том числе здесь указаны кредитные карты. Они в целях данной презентации все объединены. Здесь и стоимость риска, и уровень просрочки достаточно классически представлен. Чуть более непонятно ведут себя эти показатели на графиках автокредитования, но здесь объективные и субъективные причины. Мы резко проседали в объемах выдачи в 15-16 году. За этот период достаточно сильно менялись и стандарты программ – то ужесточались, то чуть более лояльно мы старались подойти. В зависимости от этого по автокредитам менее классически выражена динамика по просрочке и по стоимости риска.

Тем не менее, во всех направлениях розничного кредитования мы можем сказать о том, что мы понимаем, кто наш клиент, и нашим клиентом сейчас является не только зарплатный клиент, но и человек, который не получает зарплату на свой счет в Банке «Санкт-Петербург», который является либо вкладчиком, либо имеет свой текущий счет в Банке. Мы научились и подключили дополнительные сервисы для того, чтобы правильно прогнозировать и вероятность дефолта, и потери при дефолте по таким незарплатным клиентам. Именно благодаря этому мы сейчас и имеем большие аппетиты на объемы кредитования в розничном секторе, потому что понимаем, где мы можем найти этот рынок.

Касаясь цифровизации, роботизации и принимаемых решений. На данном слайде хотела показать, каким образом риск-менеджмент внедрил у себя и использует в ежедневном бизнесе те самые IT-технологии, IT-возможности, которые представляет современный мир. Фактически в потребкредитах и в автокредитовании 80% – 85% всех решений принимается автоматически. А в ипотеке, ввиду того, что там большие суммы, мы меньше даем на автоматическое принятие решения, больше хотим, чтобы проверял андеррайтер. Но, тем не менее, 67% – это тоже очень хороший показатель.

Естественно, мы стремимся к лучшему бенчмаркингу, чтобы решение о кредите для клиента, обратившегося в Банк, принималось в режиме реального времени, то есть в течение одной минуты он уже получал решение от Банка – да или нет – по своей кредитной заявке. И я уверена, что это дело недалекого будущего с учетом того, что мы умеем сейчас использовать и традиционные данные, которые есть как в Банке, так и вне его. Естественно, большое количество информации мы собираем из анкеты, мы уже анализируем собственные транзакции клиента внутри Банка, и это дополнительный элемент поведенческого скоринга. Из аутсорса данных мы берем информацию о доходе клиента из госорганов, мы запрашиваем при наличии согласия клиента (это 95% наших клиентов) его кредитную историю в различных бюро кредитных историй.

И из последнего. Полтора года назад мы внедрили элементы анализа больших данных, за последний год это все вошло в промышленную эксплуатацию и показало свою эффективность. Мы активно используем информацию об активности клиентов в Интернете, и это тоже элемент транзакционного скоринга, который сильно позволил нам увеличить предсказательность наших моделей. И мы используем геолокацию по мобильному телефону и тоже понимаем, насколько активен человек с точки зрения передвижения, покупок. Основным элементом здесь является, конечно же, практически стопроцентное попадание в возможность зайти через мошенничество, то есть это спящие клиенты, которые просто пытаются разбросать заявки во все банки.

Благодаря всем этим источникам мы действительно можем сказать, что за последний год предсказательность и умность наших скоринговых моделей достаточно качественно и сильно повысилась.

Что касается динамики cost of risk. Похожий слайд, как был у Константина. Хотела обратить внимание на то, что у нас снижается и объем в миллиардах рублей на верхнем слайде. Объем старого кредитного портфеля, который выдан до 2013 года, сейчас фактически это уже остались небольшие величины – порядка 20 миллиардов рублей. Мы активно наращиваем новый кредитный портфель. И по старому кредитному портфелю – вот cost of risk, который нам давал влияние, по нему активно шло формирование резервов в 15-16 годах, в этот же период мы кардинально изменили в очередной раз и свой аппетит к риску по новым кредитным заявкам.

Изначально в 2009 году я возглавляла и создавала подразделение по работе с проблемной задолженностью в Банке и фактически в течение пяти лет работала в этом направлении. Могу точно сказать, что опыт – это сын ошибок трудных, и при принятии кредитных решений по новым заявкам этот опыт работы с проблемной задолженностью никак не мешает, он только помогает, потому что он как раз позволяет использовать ту самую генетическую память – каким образом клиенты имели возможность обманывать Банк и устраивать случайно или специально дефолт по кредитам. И закладывая в новые кредитные решения, в новые кредитные сделки те превентивные инструменты, которые не позволят клиентам поступить подобным образом в будущем.

Поэтому вся совокупность IT-решений и формальных подходов с точки зрения риск-менеджмента и опыта, который есть у текущих представителей блока рисков и членов Кредитного комитета, они выражаются в том, какого качества кредитный портфель мы формируем в последние годы.

В прошлом году мы вам в первый раз представили такую таблицу с показателем стоимости риска по поколениям кредитов. В текущий момент стоимость риска поколения 17-го года, которое в прошлом году мы никак не указывали, потому что оно было только выдано, составляет 1,7%. То есть она полностью находится в том тренде, который у нас формируется за последние годы. И привели два

столбца для сравнения, какие цифры мы вам показывали в прошлом году по стоимости риска, и какие цифры получились по тем же поколениям, но спустя один год.

И хотела еще раз подтвердить наши ожидания по стоимости риска нашего кредитного портфеля, мы целимся в диапазон 170-190 базисных пунктов, и у нас есть уверенность и понимание, и все предпосылки для того, чтобы мы дальше находились в этом диапазоне.

УЧАСТНИК 1:

– Я у вас первый раз, о Банке имею поверхностное представление. Хотел более подробно уточнить некоторые вопросы. Правильно я понимаю, что ваше целевое присутствие – Санкт-Петербург и область?

Константин Баландин:

– В Санкт-Петербурге наша штаб-квартира, в Санкт-Петербурге у нас два миллиона клиентов, и примерно 80% бизнеса это Санкт-Петербург. Мы присутствуем, кроме этого, в Москве, это примерно 15-20% нашего баланса. Кроме того, есть несколько процентов нашего баланса, который мы формируем в Калининграде, где мы в 2014 году купили один из лучших локальных банков, который тогда был в регионе. Нам удалось его успешно интегрировать, и он занимает в Калининграде, в зависимости от направления, от 5% до 10% доли рынка, соответственно, формирует порядка 3% наших активов. И у нас есть представительство в Новосибирске, которое служит мостиком, чтобы мы обслуживали корпоративных клиентов в любом регионе за Уралом.

УЧАСТНИК 1:

– Спасибо. Следующий вопрос. Если посмотреть динамику лет за пять, как у вас менялась доля вашего бизнеса в Санкт-Петербурге? И кого вы видите самыми главными вашими конкурентами в Санкт-Петербурге?

Константин Баландин:

– В целом у нас структура работает стабильно, на горизонте 5 лет у нас нет каких-то существенных сдвигов в сторону других регионов или наоборот. Основные конкуренты для нас всегда Сбербанк и ВТБ.

УЧАСТНИК 1:

– Какая у вас сейчас доля в Санкт-Петербурге в банковском бизнесе?

Константин Баландин:

– Около 10%, зависит от продуктов, которые мы будем обсуждать. В ипотеке может быть 15%, в депозитах физических лиц около 10%, корпоративное кредитование чуть-чуть поменьше.

УЧАСТНИК 1:

– Вы только говорили, что у вас сейчас появляются новые возможности, приводили аргументы. Но, с другой стороны, у того же Сбербанк явно более дешевые пассивы и административный ресурс, наверное, сильнее вашего. И санкции на Сбербанк будут наложены. Чем вы можете бороться со Сбербанком? Все-таки у них там экосистема, 10 тысяч программистов, эджайл.

Константин Баландин:

– На многих рынках существуют лидеры рынка. Я на этот вопрос отвечал первый раз в 2004 году, наверное, когда первый раз мы общались с какими-нибудь инвесторами, и 15 лет на этот вопрос отвечаем. Так или иначе, есть большая потребность и у компаний, и у частных клиентов в альтернативе. Не все хотят обслуживаться в Сбербанке, важно при этом убедить, что вы в состоянии делать лучше продукт, лучше сервис и хорошо людей обслуживать. И это стандартная модель успеха для регионального банка во всех странах мира.

УЧАСТНИК 1.:

– Я, возможно, в презентации не нашел, вы не можете сказать долю в кредитном портфеле юрлиц и физлиц?

Константин Баландин:

– 75% на 25%.

УЧАСТНИК 1:

– А по долям – ипотека, потребкредитование?

Константин Баландин:

– Примерно 70% будет ипотека, а около 25% будет потребительское кредитование, около 5% будет автокредиты.

УЧАСТНИК 2:

– У меня уточняющий вопрос по дивидендам. На слайде 6 есть принцип управления капиталом и новая дивидендная политика. Я правильно понимаю, что достаточность капитала Н1.2 9,75 – это ограничение и для выплаты дивидендов 20%?

Константин Баландин:

– Я бы сказал, это в первую очередь ограничения, даже не ограничение, а ориентир для принятия решения о бай-бэке.

УЧАСТНИК 2:

– А с точки зрения дивидендов?

Константин Баландин:

– А с точки зрения дивидендов – мы приняли дивидендную политику, мы считаем, что должны ей следовать. И действительно могут быть более тяжелые времена, когда у Банка будет достаточность капитала меньше. Наблюдательный совет будет принимать решения с учетом достаточности капитала, но, мне кажется, в первую очередь 9,75 поставлено с точки зрения ориентира для того, чтобы рынок понимал, при каких условиях мы открыты к бай-бэку. Дивидендная политика более святая вещь для нас.

Константин Носков:

– Мы, скорее хотели сказать, что мы не жадничаем, нам не жалко распределять капитал акционерам. Поэтому, первое, да, дивиденды цель – 20%, мы будем выплачивать. Но, если у нас оказывается больше, у нас есть инструменты, как их распределять. Это и дивиденды, и бай-бэки, и так далее. Не нужно так жестко смотреть на эту цифру, это действительно ориентир.

УЧАСТНИК 2:

– Скажите, может быть, какой-то ориентир для выплаты 50% прибыли по МСФО. Мы хотим больше, мы жадные.

Константин Носков:

– Это высокая рентабельность капитала и, наверное, это отсутствие возможности быстро и рентабельно расти. Если мы будем генерировать прибыль, то мы явно окажемся выше уровня 9,75, и тогда, наверное, можем к 50-ти прийти.

УЧАСТНИК 3:

– Если продолжить тему распределения капитала, Н1.2 9,75 – это, я так понимаю, ваш РСБУ или МСФО?

Константин Носков:

– РСБУ.

УЧАСТНИК 3:

– Тогда следующий вопрос. На конец 18-го года был 9,1, но это без учета нераспределенной прибыли, вы оцениваете дополнительно эффект от включения распределенной прибыли и 35 базисных пунктов от выплаты дивидендов, которые планируются. Означает ли это, что к моменту рассмотрения бай-бэка Банк будет иметь достаточность капитала выше вашего второго уровня?

Константин Баландин:

– Спасибо вам за этот вопрос. Если честно, с учетом дивидендов действительно мы рассчитываем, что у нас достаточность капитала окажется чуть ниже 10%, поэтому большого пространства для бай-бэка у нас не будет, по крайней мере, для бай-бэка в той структуре, в которой мы делали в прошлом году по 72 статье закона об Акционерных обществах. Мы сейчас пытаемся изучать альтернативные структуры, которые применяют другие компании, когда они не делают оферту, а объявляют какой-то объем денежных средств, которые они хотят потратить на выплату акций, и потихонечку выходят в рынок, покупая акции и расписки на дочерние компании. Мы пытаемся изучить до какой степени это применимо для Банка. Такие сценарии чуть менее затратны с точки зрения капитала. Но решение будем принимать в конце мая. Либо найдем решение с альтернативной структурой, либо пойдем зарабатывать еще больше прибыли, чтобы превысить отсечку по достаточности капитала для следующего бай-бэка. И в этом смысле есть инструменты, чтобы не ждать следующего года, есть инструментарий промежуточных аудитов, который позволяет включать текущую заработанную прибыль в капитал первого уровня и тоже находить для этого источники. Поэтому, если у нас не получится принять решение 29 мая, это не значит, что мы его не примем в диапазоне до конца года.

#### УЧАСТНИК 4:

– Еще раз про бай-бэк хотел уточнить. В прошлом году 660 миллионов было на бай-бэк потрачено. Есть ли какие-то ориентиры на 29 мая, какой объем вы рассчитываете потратить на бай-бэк? И второй вопрос по погашению акций. Есть ли временной промежуток, когда вы планируете после выкупа погасить их?

Константин Баландин:

– Нет, сейчас никакого ориентира нет. Я думаю, что надо потерпеть, не так много осталось, чтобы мы приняли решение. Акции рассчитываем погашать. У нас есть мнение наших юристов, что мы погасить их обязаны не на этом собрании акционеров, а на следующем, поэтому пока они будут казначейские акции, дивидендов не получают, не голосуют, все, как обычно.

Константин Носков:

– Коллеги, мы продолжаем. Вячеслав Ермолин, руководитель корпоративного блока.

#### **Вячеслав Ермолин, руководитель корпоративного блока:**

– Добрый день! Рад вас всех, сегодня здесь видеть!

Первое, о чем бы я хотел рассказать – это что на текущий момент представляет в нашем банке корпоративный блок, какая его доля и какие цифры.

Кредитный портфель – это 286 млрд. руб., 76% от общего кредитного портфеля. Средства до востребования – 48%. Срочные пассивы – 36%. Непроцентные доходы – 68%, и это почти 5 млрд. руб. Выручка – порядка 42%, 12,6 млрд. руб.

Ключевые финансовые показатели, которые мы достигли за 2018 год:

- рост средств до востребования – +8%, и это было выше рынка (рынок показал порядка 7%);
- рост чистого комиссионного дохода – +15%;
- снижение стоимости риска (мы сегодня уже об этом очень много говорили) – на 71 базисный пункт.

На этом я хотел бы немножко подробнее остановиться – стратегические приоритеты корпоративного бизнеса.

Первый момент – это отраслевая экспертиза в крупном и среднем бизнесе. В прошлом году мы как банк для себя приняли решение, что мы разделяем работу с корпоративными клиентами фактически на две части: это малый и микробизнес; крупный и средний.



В крупном и среднем бизнесе у нас было создано шесть отраслевых департаментов, и планомерно в прошлом году мы проводили работу совместно с риск-подразделением, с клиентщиками, кредитчиками по формированию отраслевой экспертизы.

Мы приглашали отраслевых экспертов, для того чтобы совместно понимать, что происходит в отрасли, заказывали отраслевые обучения. Плюс, наши коллеги принимали участие в отраслевых выставках, что тем самым позволяло им повышать свою компетенцию. Также мы приглашали на работу в банк людей из этих отраслей, для того чтобы также усиливать нашу команду. Это первое.

Второе – мы договорились о том, что мы перемещаем нашу клиентскую базу в соответствии с отраслевой принадлежностью, для того чтобы наш отраслевой департамент работал именно с теми профильными клиентами, которые относятся к их принадлежности.

В малом и микробизнесе мы выделили отдельное подразделение, которое отвечает за этот сегмент. Соответственно, сформировали там стандарты работы, внедрили инструменты регулярного менеджмента. И это очень сильно повлияло на рост как остатков на счетах, так и на рост некредитных доходов в этом сегменте. Об этом я расскажу немножко позже.

Умеренный аппетит к росту объемов кредитного портфеля при повышении качества портфеля. Про качество мы уже сегодня неоднократно говорили, и вы видите, что мы в этом направлении движемся. На самом деле, Кристина об этом говорила, но я еще дополню, что в прошлом году в банке не осталось в корпоративном бизнесе решений, которые принимаются без риск-менеджмента. Что это значит? Это значит, что, либо у нас принимаются продукты по стандартным решениям, где модель согласована с риск-менеджментом, и она на регулярной основе мониторится, либо это делается в двух подписях на различных сегментах – риски и клиентчики.

Также с учетом роста отраслевой экспертизы мы для себя гораздо лучше стали понимать отрасли, и благодаря этому у нас качественно формируется портфель.

Рост доли безрисковой транзакционной выручки. Этот тренд у нас наблюдается достаточно давно, и в прошлом году, и в этом у нас очень амбициозные задачи по росту транзакционной выручки. На этот год прирост должен составить более миллиарда рублей, по сравнению с прошлым годом. Фактически мы должны выйти на цифру более 6 млрд. руб. по этому показателю.

Рост масштабов и эффективности работы с малым бизнесом. Мы создали стандарты, сформировали отдельные подразделения и выделили роли – это клиентчики, которые работают на привлечение в малом бизнесе, и сотрудники, которые отвечают за сопровождение и работу на входящем потоке. Это нам дало, что к этому сегменту мы стали подходить исключительно как к профильному. Раньше работа велась на входящем потоке, что, конечно же, нам дало возможность увеличения

проникновения кросс-продаж в действующую клиентскую базу, и, соответственно, рост – незначительный пока, но в этом году у нас серьезные амбиции на рост клиентской базы.

Корпоративное кредитование. В корпоративном кредитовании мы переломили тренд. Если последние три года портфель у нас снижался, то в этом году он вырос. Вырос незначительно, но тем не менее это рост. Самое важное, что мы переломили тренд и у нас начался рост, у нас снижается cost of risk. Эти два тренда нас очень сильно радуют, потому что мы растем, и, соответственно, снижаем наши потери. Дальше мы также предполагаем расти умеренно консервативно, и очень взвешенно относиться к риску.

Как сегодня мы уже говорили, в отрасли происходят существенные изменения. Мы движемся в направлении отраслевой экспертизы, и одно из направлений – это отраслевая экспертиза в стройке. Мы в этом бизнесе уже давно, у нас достаточно большой портфель и хорошая экспертиза. И те изменения, которые произошли в прошлом году, нам дали дополнительный импульс в развитие этого сегмента. Были определены уполномоченные банки, были сделаны отсечки по капиталу и по рейтингам. Мы попали в список этих банков. Мы, как отраслевые эксперты, принимали самое активное участие в формировании самого законодательства, и мы участвовали в рабочих группах с ЦБ, с Минстроем. Благодаря этой нашей работе очень многие предложения, которые мы продвигали в рамках рабочих групп, были приняты, и это помогло избежать тех проблем, которые могли бы быть в отрасли, когда изначально закон принимался. То есть в принципе никто не понимал, как по этой истории будет работать.

С точки зрения нашей экспертизы мы с 2010 года реализовали почти 60 проектов, общим объемом 1,3 миллиона квадратных метров, с бюджетом более 100 млрд. руб. Это показывает то, что у нас действительно очень хорошая экспертиза в этом направлении, и cost of risk по данному бизнесу очень незначительный. Если сравнить его в целом с отраслевым показателем, то у нас он почти в 2,5 раза меньше.

На текущий момент у нас открыты 33 эскроу-счета по трем объектам. У нас сформировано 418 спецсчетов застройщиков, 3 400 аккредитивов почти на 10 млрд. руб., и сформирован портфель ипотеки на 52 млрд. руб.

Стройка для нас – это не просто направление, в рамках которого мы финансируем клиентов – застройщиков, это для нас целая экосреда, в рамках которой мы, совместно с розничным блоком, комплексно обслуживаем наших клиентов. Это и финансирование строительства, это аккредитивные формы расчета для клиентов – физических лиц, для приобретения этих объектов, финансирование застройщиков под эти аккредитивы. Работа со всеми застройщиками в Санкт-Петербурге и с рядом в Москве по аккредитации этих объектов, для того чтобы клиенты имели качественную услугу.

На текущий момент, с учетом тех изменений, которые происходят в законодательстве, мы полностью готовы с точки зрения продуктовой составляющей, и все продукты, которые необходимы, чтобы финансировать стройку, у нас на текущий момент есть. У нас, как я говорил, сформировано качественное подразделение стройэкспертизы. Оно уже давно работает, и наши сотрудники по тем проектам, которые мы уже реализуем, выезжают на объекты, проверяют их готовность. Плюс, налажен контроль по платежам со счетов. Потому что эта ситуация для нас не нова, она уже отработана, и, благодаря тем изменениям, которые происходят в отрасли, я думаю, нам это даст дополнительные возможности.

Также у нас уже сейчас в работе 8 проектов с эскроу-счетами, почти на 22 млрд. руб. По двум проектам уже приняты решения, сейчас они находятся в стадии оформления и выборки кредитных средств.

Второй момент, с точки зрения изменения нашего ландшафта, это отраслевая экспертиза ВЭД. В прошлом году также происходили очень большие геополитические изменения, и мы как один из немногих частных банков, у которых достаточно хорошая экспертиза ВЭД, почувствовали, что это для нас значимая точка роста.

По клиентской базе мы на текущий момент входим в топ-10 банков по количеству, и в топ-30 по объему платежей. Соответственно, у нас более 7 тысяч клиентов ВЭД, и наша основная задача на текущий момент – это как развивать действующую клиентскую базу, повышать объем бизнеса, так и привлекать новых клиентов. Это для нас хорошая точка роста, потому что объемы сделок, которые мы проводим (валютные платежи и непроцентные доходы), как вы видите, они растут достаточно хорошо. У нас очень амбициозные задачи на 2019-й и 2020 год.

Для того чтобы это реализовать, в прошлом году мы создали подразделение внешнеэкономических отношений в банке, которое в себя включило все подразделения, которые предоставляют услуги нашим клиентам по внешнеэкономической деятельности. Теперь обслуживание наших клиентов осуществляется по принципу единого окна. Это значит, что теперь клиенту не надо обращаться в одно, второе, третье подразделение, котировать отдельно стоимость, например, валютного контроля или операций FX. Все это делается в рамках одного окна, в рамках единого бюджета клиента. И тем самым мы более гибкие, мы лучше понимаем бизнес клиента, и можем комплексно его обслуживать.

Малый бизнес, транзакционная безрисковая выручка. Очень важный для нас сегмент. Мы его специально в прошлом году выделили как отдельное направление, и у нас в этом смысле очень серьезные задачи, которые мы решаем за счет инфраструктуры дигитализации системы продаж, о которых я позже расскажу.

Кредитный портфель малого бизнеса составляет 5 млрд. руб. (это всего 2%). Средства до востребования – 34 млрд. руб. (44%). Безрисковый комиссионный доход – 2,1 млрд. руб. (66%). Доходы от ВЭД – 0,5 млрд. руб. (57%).

Ключевые факторы повышения эффективности в малом бизнесе:

- инфраструктура;
- дигитализация;
- система продаж.

По системе продаж мы в прошлом году с этой задачей справились и реализовали ее. На входе, когда мы начали этим вопросом заниматься, на старте у нас было 3 продукта на клиента, к концу года 5, задача – 7 продуктов на клиента. У нас внедрена система регулярного менеджмента, которая позволяет в оперативном режиме отслеживать те планы продаж, которые выставлены на сеть, на конкретных менеджеров, и понимать, что происходит, и работать с отклонениями.

Для работы с отклонениями у нас создано небольшое подразделение управляющих директоров, которые как раз работают с сетью офисов, с людьми, и понимают отклонения. Это либо недостаток навыков, либо недостаток знаний, либо, базы. Понимают причинно-наследственную связь, проблему, и решают ее на местах, повышая производительность.

Развитие инфраструктуры для бизнеса. Действительно в прошлом году, как Константин уже говорил, рынок сильно изменился, и у нас появились дополнительные возможности. Мы были аккредитованы как банк в рамках работы по 44-му и 214-му федеральному закону. С сентября мы открыли более 2 тысяч счетов и сформировали на счетах бесплатных пассивов порядка 5 млрд. руб. В этом году мы видим, что этот рынок будет развиваться, остатки увеличиваются и потенциал там достаточно хороший.

Мы как банк участвуем во всех государственных программах, что позволяет нам предоставлять ставки кредитования в рамках «Программы 6,5» на уровне государственных банков, что дает нам дополнительную возможность с точки зрения конкуренции. И также получать гарантийное обеспечение, для того чтобы если клиенты не имеют достаточно обеспечения, закрывать эти риски для банков.

Плюс, программа поддержки ЭКСАР. У нас есть реализованные хорошие сделки для наших экспортеров, и наши хорошие взаимоотношения с этим подразделением помогают нам как раз также продвигать наши продукты ВЭД.

Банковские гарантии онлайн. В прошлом году мы запустили новый для нас продукт. За счет этого продукта мы покрываем всю территорию нашей страны без тяжелой инфраструктуры физической сети. В прошлом году мы выдали почти 3 млрд. руб. – мы начали с конца марта – и почти 2 700

гарантий. У нас в этом бизнесе очень хорошая диверсификация ставки, по которой мы выдаем, это 3–3,5%. Cost of risk по результатам работы за год, а это практически полный оборот, поскольку гарантии короткие – порядка 0,3%. Очень хороший результат. С учетом той доходности, рентабельность очень высокая. В этом году мы предполагаем для себя, наверное, удвоение этого показателя.

МФЦ для бизнеса. Интересная история. Это то, что мы сделали сами. В прошлом году на территории банка мы организовали МФЦ для бизнеса, и теперь клиенты – как уже действующие юридические лица, так и те физические лица, которые хотят зарегистрировать свой бизнес – могут прийти в банк и зарегистрировать бизнес, открыть расчетный счет, и с учетом того, что у нас есть маркетплейс, в личном кабинете получить услуги от наших партнеров. Это и юридическое сопровождение, и бухгалтерское сопровождение – все то, что необходимо начинающему малому предпринимателю, для того чтобы организовать свой бизнес правильно.

Для наших действующих клиентов это очень хорошая инфраструктура, которая позволяет не ходить в государственные органы, а прийти в банк по предварительной записи и получить до 80 госуслуг. Очень удобно, очень востребовано клиентами. На территории Санкт-Петербурга таких МФЦ у нас четыре. Есть еще один у «Сбербанка». У других банков эта история отсутствует. Мы считаем, что это наше конкурентное преимущество, которое дает как качественный сервис, так и возможность дополнительного притока клиентов к нам в банк.

В прошлом году мы начали развивать экосреду для малого бизнеса, так называемый проект #Лучшездесь. Проект, который направлен на то, чтобы в неформальной обстановке встречаться с предпринимателями, обсуждать их проблемы, приглашать экспертов и помогать решать те задачи, которые, может быть, они не знают как это делать, либо знают, но не знают, куда идти.

На прошлой неделе у нас состоялась очередная сессия. Мы приглашали туда руководителя Центра развития предпринимательства в Санкт-Петербурге. Была очень живая дискуссия. Очень многие предприниматели узнали о том, как можно получать субсидии, как можно получить гранты, что для этого нужно сделать, куда прийти.

Поэтому, на мой взгляд, очень интересный проект. С точки зрения монетизации, может быть, он пока непонятен, но приток клиентов и ту экосреду, которую мы создаем, на текущий момент сложно монетизировать, но мы уверены, что это даст дополнительный толчок развитию нашего банка с точки зрения малого и среднего предпринимательства.

Дигитализация. Об этом много говорят, и мы сегодня об этом много говорили. Корпоративный блок нашего банка не прошел это стороной. Без этого сейчас невозможно. И вот наши результаты. 99% наших клиентов онлайн. Почти 1,3 млн. входов за 1 месяц. 41 тысяча пользователей в месяц. С точки зрения продуктов, активность онлайн-платежей – почти 99%, валютный контроль – 99%, депозиты –

94%. У нас есть еще потенциал по открытию расчетных счетов, корпкарт и эквайрингу с точки зрения продажи онлайн. Мы в этом направлении работаем, и, конечно же, показатели будут год к году, я думаю, удваиваться.

Что еще мы сделали в прошлом году с точки зрения дигитализации и облегчения сервисов наших клиентов. Мы запустили сервис резервирования счета, и теперь это можно сделать за 5 минут. В прошлом году мы реализовывали проект «Прометей», он сейчас находится в финальной стадии, когда помимо резервирования счета можно будет открыть расчетный счет за один визит. Предварительно электронно отправив все документы, и прийти уже в банк только подписать договор, для того чтобы вас идентифицировали. Это произойдет в ближайшее время.

Очень удобный сервис – ежегодная идентификация и обновление сведений. В соответствии с нашим законодательством, клиенты должны раз в год приходить в банк и предоставлять документ о том, что у них либо ничего не изменилось в их учредительных документах, либо, если что-то изменилось, то об этом сообщить в банк. Это требование регулятора.

Мы подумали, что тот объем бумаги, который приносят наши клиенты, насколько загружены наши сотрудники и насколько это неудобно нашим клиентам, мы решили этот процесс автоматизировать. Теперь мы из открытых источников запрашиваем информацию о наших клиентах, сверяем их с теми учетными записями, которые находятся у нас в базах. Если у нас нет расхождений, автоматически заполняем анкету, отправляем ее в электронном формате нашим клиентам по каналам связи. Клиент проверяет ее, акцептует электронной подписью, и таким образом происходит ежегодная идентификация.

До 80% наших клиентов пользуются этой услугой. Это позволило:

- 1) не тратить клиентам время для прихода в банк;
- 2) достаточно сократить трудозатраты наших сотрудников, для того чтобы они занимались не совсем свойственной деятельностью, а тратили это время на обслуживание наших клиентов.

Завершить хотел бы я слайдом, что Банк «Санкт-Петербург» – это современный банк с безупречной репутацией и с глубокой экспертизой.

Спасибо!

Константин Носков:

– Вопросы, пожалуйста.

УЧАСТНИК 5:

– Добрый день! У меня следующий вопрос. Чаще можно встретить классификацию малый и средний бизнес и, особняком, крупный бизнес. У вас же несколько иначе. Какими критериями вы руководствуетесь, когда относите заемщиков в тот или иной сегмент, и что вы понимаете под средним бизнесом?

Вячеслав Ермолин:

– С точки зрения классификации у нас ограничения: малый бизнес – это до 500 млн. руб., с точки зрения годовой выручки; средний – от 0,5 до 2,5 млрд. руб.; свыше 2,5 млрд. руб. – это крупный бизнес.

Разделение – по типу. Все-таки работа этих клиентов, малый и микробизнес с выручкой до 500 млн. руб., они очень похожи. Там стандартные продукты, принятие решений. Поэтому было принято такое решение.

УЧАСТНИК 5:

– А средний бизнес – это реально работающий средний бизнес или это, скорее, дочерние организации крупных госкорпораций?

Вячеслав Ермолин:

– Нет, это реально работающий средний бизнес. У нас есть как крупные клиенты, так и достаточно большая прослойка именно среднего бизнеса, в котором петербургские компании, компании, которые работают в Калининградском регионе. В Москве у нас на текущий момент пока работа сосредоточена только с крупными клиентами.

УЧАСТНИК 5:

– Вы еще говорили о том, что в 2019 году закладываете прирост клиентской базы по малому бизнесу. За счет каких каналов вы будете привлекать клиентов? И малый бизнес все равно до сих пор остается одним из самых высокорисковых сегментов, с высоким уровнем дефолтности. Как вы планируете снижать все риски, или, наоборот, планируете смягчить подходы к выдачам?

Вячеслав Ермолин:

– Я повторяю. Во-первых, у нас доля кредитного портфеля в малом бизнесе – это 5 млрд. руб., это всего 2% во всем нашем портфеле. С точки зрения риска – мы не планируем сильно наращивать кредитный портфель. Наша задача – стандартизировать, и мы заканчиваем эти процедуры. Они уже

у нас сейчас есть, мы просто докручиваем модели принятия решений, и сократить сроки рассмотрения, при неувеличении дефолтности.

Основными драйверами роста, как мы уже говорили, каналы продаж, первое – это за счет экосреды, которую мы создаем – это МФЦ, это реальный входящий поток, который приходит просто регистрировать свой бизнес. Это клиенты ВЭД – у нас, если вы обратите внимание, почти половина доходов, которые мы зарабатываем, это клиенты ВЭД малого и микробизнеса. Это те направления, которые нам позволят увеличить нашу клиентскую базу.

УЧАСТНИК 5:

– Еще вопрос. Какие сейчас у вас средние ставки по кредитам для этих клиентов? Как, на ваш взгляд, работает господдержка в этом сегменте и насколько она востребована?

Вячеслав Ермолин:

– Господдержка работает. По госпрограммам ставки колеблются, диапазон для малого бизнеса может быть 9-10%.

Если говорить про стандартные проценты ставки, то малый бизнес сейчас – это где-то в районе 11-12%, для крупных клиентов – это более низкие ставки. Как сегодня мы уже говорили, мы конкурентны как никогда.

УЧАСТНИК 5:

– Какой процент портфеля проходит у вас именно по госпрограмме?

Вячеслав Ермолин:

– У нас сейчас, если посмотреть (а туда попадает по 209-му федеральному закону, в нашей квалификации, и средний бизнес), то наш портфель – это порядка 2 млрд. руб. Доля небольшая, но тем не менее с точки зрения количества клиентов, поскольку чеки там не большие, это достаточно существенная доля.

УЧАСТНИК 5:

– Спасибо!

УЧАСТНИК 6:



– Здравствуйте! У меня вопрос по новым правилам работы стройки с эскроу-счетами. Насколько я поняла из вашей презентации, банк готов к новым изменениям, обслуживать клиентов. Насколько, по вашей оценке, застройщики готовы к этим изменениям и как это повлияет на их деятельность.

Вячеслав Ермолин:

– Хороший вопрос. В прошлом году, в преддверии того как вводили эти изменения, все застройщики приняли для себя решение, что до 01.07.2018 года надо сделать все, для того чтобы запастись разрешениями на строительство на долгие-долгие годы вперед. Если, например, посмотреть по Санкт-Петербургу, то примерный ввод объектов жилья в год – это 3–3,5 млн. кв. м. Так, до 01.07.2018 года было получено разрешений более чем на 20 млн. кв. м., то есть запас на 5-6 лет. И это было не только в Санкт-Петербурге, но и во всех других регионах.

Законодатель это увидел, понял, что застройщики хотят себя обезопасить, и в конце прошлого года в декабре было принято решение о том, что введены дополнительные критерии по разрешению на строительство, которые были получены до 01.07.2018 года. А именно это строительная готовность до 30%, и объем продаж – до 10%. Это пока обозначенные ЦБ и Минстроем критерии, которые еще законодательно не утверждены, но обещают, что до 15 апреля их утвердят.

Конечно же, сейчас застройщики подготовились, и сейчас задача у большинства застройщиков сделать так, чтобы вывести их проекты, разрешения на которые получены до 01.07.2018, на 30% и объемы продаж – на 10%. По нашим оценкам, на 2-3 года хватит разрешений, для того чтобы работать по старой схеме, по тем проектам, которые уже запущены. И, конечно же, все равно сейчас застройщики, с учетом того запаса, который у них есть, начинают обкатывать схемы уже по работе с эскроу-счетами в рамках проектного финансирования. Мы с ними активно общаемся, и уже 8 проектов у нас, как я уже сказал, в работе, и два принятых решения. Так что все в порядке.

УЧАСТНИК 6:

– Тоже в продолжение темы про застройщиков. У вас треть корпоративного портфеля (почти 100 млрд. руб.) – это застройщики. А можете рассказать, какое количество клиентов, какой размер этих застройщиков, это региональные, это российские? Потому что, скорее всего, эскроу, естественно, будет очищать строительный рынок, для чего было создано.

Вячеслав Ермолин:

– Спасибо за вопрос. Я бы хотел немножко конкретизировать. У нас действительно портфель порядка 100 млрд. руб., но это не все застройщики. Это 50 на 50. 50% – это застройщики, 50% – это

девелопмент, это объекты коммерческой недвижимости с действующим денежным потоком от арендаторов.

С точки зрения стройки, как я уже сказал, это порядка 50 млрд. руб. с точки зрения клиентов, это крупнейшие петербургские, но они же и российские застройщики. Мы очень избирательно подходим к этим клиентам. У нас нет, так скажем, мелких. Это крупные строительные компании, которые занимают серьезные позиции как в Санкт-Петербурге, так и в нашей стране.

Риски есть. ЦБ, когда мы обсуждали на многих совещаниях, на которых я лично присутствовал, отрасль строительства считается высокорискованной. Cost of risk по разным оценкам – это 2,5%, а то и 3,5%. Как я уже сказал, у нас этот показатель значительно ниже, с учетом нашей экспертизы. Мы будем очень избирательно подходить к выбору клиентов, и тут очень важный момент, который вы должны понимать – что, в принципе, сейчас, с учетом наших ограничений, мы не хотим расти за 100 млрд. руб. по портфелю застройщиков. Объем будет как-то увеличиваться, поскольку если раньше мы финансировали проект следующим образом – мы давали деньги, и клиент выбирал от 10 до 20%, выходил из нуля, дальше начинались продажи дольщикам, и финансирование шло за счет них – то теперь, с учетом эскроу-счетов, банк будет полностью финансировать проект с нуля, и объем долга будет увеличиваться. С учетом этого у нас будут определенные ограничения. Будем выбирать только самых качественных и рентабельных для нас клиентов.

УЧАСТНИК 6:

– А увеличение портфеля застройщиков до 100 млрд. руб. – это на каком горизонте?

Вячеслав Ермолин:

– Нет, у нас сейчас стоит лимит 100 млрд. руб., ограничение. Мы за этот лимит выходить не хотим, с учетом уже девелопмента.

УЧАСТНИК 6:

– Спасибо!

УЧАСТНИК 7:

– Можно еще уточнить по эскроу-счетам? А вы оценивали, насколько это удешевит ваши пассивы?

Вячеслав Ермолин:

– Это ни на сколько не удешевит наши пассивы, поскольку, отвечая на ваш вопрос, эскроу-счета будут использоваться для финансирования тех же самых застройщиков. Схема будет выглядеть следующим образом. Начинаются продажи. Клиенты – физические лица приносят деньги на эскроу-счета, и эти же деньги будут использоваться для финансирования застройщиков. Соответственно, будет действовать специальные и базовые ставки. Специальные ставки – это финансирование под остаток на эскроу-счета. И все банки сейчас заявляют примерно цифры от 5 до 7% финансирования. Ставка примерно складывается следующим образом. Это cost of risk (примерно 2,5%), себестоимость банка (у всех она по-разному, но она колеблется от 1,5 до 2,5%), плюс, АСВ и ФОР. Ставка фиксируется на этом уровне. Плюс, с учетом того, что уплата процентов относится теперь на конец периода, то есть проценты будут выплачены в конце. За счет эскроу-счетов будут фондироваться застройщики по этой ставке.

Если денег на эскроу-счетах будет недостаточно, к примеру, есть капитал проекта, он 100 единиц. 50 единиц – сформированные на эскроу-счетах. Клиенту надо денег. Он строит быстрее, чем продает, ему надо 60 единиц. 50 будут идти по специальной ставке, а дополнительные 10 по рыночным ставкам.

#### УЧАСТНИК 7:

– Вопрос про доходность акционерного капитала в корпоративном бизнесе. Вопрос: рассматриваете ли вы отдельно по этому сегменту показатель ROE? Если да, готовы ли вы поделиться текущей динамикой и какими-то стратегическими ожиданиями? Спасибо.

Константин Баландин:

– Если честно, вопрос очень непростой. Потому что, если отвечать на этот вопрос, то надо уходить в особенности внутрибанковского трансфертного ценообразования. Потому что это две зеркальные части одной медали. В розничном бизнесе у банка 200 млрд. руб. пассивов и 80 млрд. руб. кредитов, в корпоративном бизнесе соотношение будет обратное – пассивов намного меньше, а кредитов намного больше. Соответственно, один бизнес должен другому продавать ресурсы. Я могу вас увести в математику, но вы никогда не поймете, как я получил цифры. Поэтому мы, конечно, анализируем, у нас есть эти модели, и модели разные. Мы предпочитаем, если честно, модели скорее продуктовые, нежели сегментные. Потому что эти перекосы создают много сложностей. И правильнее оценивать рентабельность не сегмента. Условно говоря, если вы посмотрите на малый бизнес, там 2 млрд. руб. кредитного портфеля, но сколько миллиардов пассивов? Там капитала нет, соответственно, все, что

вы зарабатываете – это рентабельность капитала. Рентабельность капитала 10 000%. Я назову вам эту цифру, она вам ничего не скажет.

Поэтому я предпочитаю, и вас приглашал бы оперировать рентабельностью кредитных продуктов. В этом смысле в розничном бизнесе тоже есть разные продукты. Есть очень высокорентабельное, высокомаржинальное потребительское кредитование, есть намного менее рентабельное, но более, наверное, устойчивее – это ипотека. В корпоративном бизнесе есть разные продукты. В целом, наверное, если смотреть на рентабельность корпоративного кредитования, мы хотели бы больше, с учетом того cost of risk, который мы несем (в основном, правда, по старым историям) по тем проектам, которые мы профинансировали до 2013 года. Но тренд явно положительный. Есть динамика cost of risk, которую мы вам показали в этом слайде, и я рассчитываю, что если мы этот тренд удержим в соответствии со стратегией, то в целом рентабельность корпоративного кредитования будет хорошая.

Но еще раз услышьте, пожалуйста: рентабельность банка и рентабельность капитала не равна рентабельности кредитования. То есть банк много денег зарабатывает на привлечении пассивов, на непоцентных доходах и так далее. То есть если я даже вам назову какую-то цифру, она, скорее всего, вас будет немножко вводить в заблуждение. Потому что ее нельзя сравнивать с рентабельностью капиталов банка целиком.

УЧАСТНИК 7:

– Спасибо!

Константин Носков:

– Оксана Сивокобильска, розничный блок.

**Оксана Сивокобильска, руководитель розничного блока:**

– Добрый день! Не последняя, но завершающая презентация, из двух частей: розничный бизнес и цифровизация банка в целом.

О розничном бизнесе. Мы 5 лет назад обозначили себе стратегическое направление развития розничного бизнеса, потому что банк исторически был более корпоративно ориентирован. Чем мы можем сейчас поделиться, что на данный момент кредитный портфель – это 24% от портфеля банка, средства до востребования – 52%, депозиты – 60%.

Именно такая высокая доля в привлеченных средствах – это тоже стратегия банка, осознанная. Потому что средства физлиц – наиболее дешевый источник фондирования, наиболее устойчивый. И

если мы ориентируемся именно на массового клиента в привлечении пассива, то эта стратегия себя оправдывает, и далее вы увидите цифры по ставкам, которые в том числе упоминал и Константин. Непроцентные доходы – это 43% от всех непроцентных доходов банка, и совокупно 29% выручки из всей выручки банка.

По динамике. Хотя можно сказать, розницу строим давно, одновременно с тем для нас большой вызов и задача, которую мы реализовываем – это сохранять высокие темпы роста.

Рост депозитов +21%. Это в два раза выше, чем темпы рынка в 2018 году. Одновременно с тем рост средств до востребования – это самый лакомый кусочек, это самые ценные средства в фондировании, потому что они практически бесплатны – имеем еще более высокий темп роста, +25%. Рост кредитования физлиц +19%. Рост чистого комиссионного дохода +8%.

Комиссионные доходы у физлиц – это статья, очень связанная с процентными доходами по остаткам. Поэтому это такое балансирование, где ты больше хочешь – или комиссионного дохода, или остатков на счетах клиентов. Как видите, остатки у нас прирастали на 25%.

Как же выглядит кредитование – чуть-чуть более глубокий взгляд. По всем трем направлениям мы показали хорошую динамику роста. Особенно наш фокус был на высокомаржинальных – это потребкредиты, которые показали +39%, и автокредиты +68%.

Ипотека +11%, наш основной портфель. Одновременно с тем, в ипотеке мы видим себя, ощущаем и оценены на рынке Санкт-Петербурга как лидеры. Почему как лидеры? Потому что мы Банк первого выбора среди застройщиков. Наше качество обслуживания, наш продукт, наш сервис в части ипотеки – это то, что и Вячеслав рассказывал – позволяет нам комплексно обслуживать и наших партнеров – застройщиков, и удовлетворяет высоким требованиям со стороны физлиц. Одновременно мы получаем высокую оценку и от них как потребителей. Уже три года подряд мы получаем номинацию именно «Доверие потребителя» – это мнение клиентов, это тайные покупатели, которые приходят и оценивают качество процесса в ипотечном кредитовании у всех банков. И третий год подряд мы победители в этой номинации.

Одновременно с тем есть такие качественные события в ипотеке – это секьюритизация, которую мы осуществили. В объеме 7,5 млрд. руб. И чем особо гордимся – мы получили от АКРА рейтинг AAA, что в том числе говорит и о качестве портфеля.

Потребительское кредитование, темпы роста. Как вы видели в презентации Кристины, одновременно это устойчивая цена риска. При таких темпах роста – +39% год к году – мы управляем тем риск-профилем клиентов, продукта, и очень удовлетворены, что мы нащупали этими экспериментами в предыдущих годах настройку скоринговых моделей, автоматическое принятие

решений в большей части. Это позволяет нам обеспечивать темпы роста, одновременно с тем абсолютно не рискуя профилем кредитного портфеля.

Одновременно с тем в беззалоговом кредитовании есть еще более высокомаржинальный продукт – кредитные карты. Маржинальность этого продукта превышает 35%, при этом практически отсутствуют выгашивания. Поэтому для нас фокус еще в беззалоговом кредитовании, при этих темпах роста, это сами кредитные карты. И там мы удвоили портфель.

Автокредиты. У нас модель автокредитования – это партнерские продажи. Мы работаем через дилерские центры. Это самая эффективная по себестоимости модель. У нас минимальное количество сотрудников, работающих на это. Одновременно с тем, естественно, наши объемы определяются тем спектром партнеров, объемом нашей партнерской базы автодилеров, которую мы тоже за год удвоили.

Соответственно, в кредитовании у нас те наработки, которые нам дают уже хорошие темпы роста, при хорошем профиле риска, и это имеет еще очень хороший задел на будущие годы по этому же уровню темпа роста.

Динамика депозитов – в два раза быстрее рынка. У нас уникальная ситуация, мы стали по ценам в этом сезоне вровень со «Сбербанком». Это, естественно, результат лояльности клиентской базы. Мы действительно воспринимаемся клиентами как стабильная альтернатива госбанкам, и практически равная по уровню риска. Любой клиент хочет распределять свои финансы не в одно лукошко, особенно свои накопленные средства, и мы являемся действительно вот этой альтернативой, куда клиенты несут деньги, для того чтобы чувствовать себя надежно, и получать доходность, с которой они смиряются, можно так сказать – с доходностью уровня госбанка. Это однозначно улучшило наши позиции по стоимости фондирования, и мы будем стараться максимально их монетизировать и сохранить в долгосрочной перспективе.

Мой фокус сегодня в значимой степени на второй части презентации – это цифровизация. Была эра, когда мы вместе с вами обсуждали цифровизацию через термины лабораторий, отдельно выделенных лицензий и банков рядом с Банком. Очень разные модели банки пробовали, чтобы перевести свой большой базовый бизнес в новую эпоху.

Мы тоже прошли разные этапы. И сейчас, в принципе, любой перспективный банк – так назовем банки, у которых есть будущее – должен быть с задачей трансформации всего своего бизнеса, а не лабораторий, не отдельных кусков своего бизнеса в формате дополнительной лицензии и небольшого масштаба, пусть идеального профиля дигитального банка, но это всего лишь экспериментальный формат, а не трансформация всего банка.

Мы говорим сегодня о том, что задача всей отрасли – это трансформировать весь свой классический Банк в цифровой, в бизнес экономики 4.0. Здесь перечисляю то, как мы видим эти тренды. Автоматизация, роботизация. И, наверное, здесь главный акцент всех рутинных операций – сейчас это не про какие-то эксперименты, какие-то прорывы, это уже мастхэвная амбиция смотреть на любую рутинную операцию в классической банковской отрасли только в призме цифрового его исполнения. А везде, где участвует человек – это некоторый атавизм. И эта степень бескомпромиссности – мне кажется, этим характеризуется стадия всей финансовой отрасли. Мы не можем больше позволять себе смотреть на дигитализацию как на какой-то эксперимент. Это обязательная и тотальная дигитализация всего классического banking-a.

На самом деле, по-честному, мы с вами хотим переложить всю свою себестоимость на самообслуживание со стороны клиента. Мы хотим, чтобы не было кассиров, мы хотим, чтобы не было бэк-офиса, мы хотим, чтобы фронт консультировал только по особо сложным вопросам, а все остальное клиент в максимально интуитивно простых фронтальных системах сделал бы сам. Ему все объяснит тот же робот, но он должен самообслужиться. Это значит, что мы переложили всю себестоимость обслуживания на сторону клиента, и при этом это для него происходит максимально быстро, он доволен, это не нагрузка, как он это воспринимает, он сам себе хозяин. Такая win-win ситуация.

Одновременно с тем, еще достаточно свежая вещь – это тотальное использование алгоритмов. Кристина показывала цифры и те данные, которые мы используем в скоринге, включая геолокацию, которая в скоринге подтверждает нам работодателя. Нас ведь не интересует просто, где этот клиент был, а мы опосредованно понимаем, он указал верного работодателя, или это фейк, и это, возможно, мошенничество. Нам больше не надо ни звонить, ни искать этого работодателя, как в старых методиках, а по геолокации, по частоте пребывания в конкретной точке, адресе, и соотнесение это с адресами работодателей в реальном времени.

Следовательно, алгоритмы начинают управлять принятием решения. С одной стороны, это алгоритмы, которые моделируют поведение клиентов, для того чтобы исключить риски, фрод, финмониторинг, кредитный скоринг. С другой стороны, алгоритмы в большом масштабе применения – это прогнозирование спроса и кастомизация предложения.

На самом деле прошла эпоха, и уже достаточно давно, когда мы можем говорить, что есть VIP-клиенты и есть не VIP-клиенты. VIP-клиенты всегда характеризовались тем, что про него все понимают, все знают, и ему предлагают кастомизированное решение. Сегодня это кастомизированное решение получает любой массовый клиент. Потому что алгоритм умеет вычислить его потребность, умеет вычислить, когда к нему обратиться с этой потребностью, и как

кастомизировать стандартный продукт по его условиям – срочность, ставка, сумма. Еще впереди у банков стоит кастомизация самого посыла – зачем вы берете кредит. Вам сразу угадывают, в чем ваша мотивация брать кредит. Это все уже сегодняшний день. В нашем случае – дальше поделюсь цифрами, но забегаю вперед – 40% предложений клиентам мы направляем уже по таким вычислениям. Это, естественно, сразу увеличивает отклик в разы. Любой проактивный отклик от Банка – это масштабы от 5 до 20%, не бывает откликов в 50–60%. Но это значит, что ты превращаешь отклик 5% в 10%, отклик 10% в 20%. Это огромный шаг в эффективности.

Чем хочется завершить профиль трансформации отрасли в цифровую, это же такой вызов осознать, что нет больше какого-нибудь другого banking-a, есть классический дигитальный banking. То есть мы все, прогрессивные банки, должны суметь клиенту преподнести достаточно сложный высокотехнологичный продукт в формате, что он ему прост, легок и интуитивен в пользовании. Ваш палец чувствует, как вам оформить услугу, даже не мозг, что означают интуитивные интерфейсы, ваше тело понимает, как сделать на платеж, заявку на кредит, а не ваш разум. Для этого все процессы смещаются уже не просто из онлайн (было когда-то офлайн и онлайн), они смещаются из онлайн в real-time.

Я расскажу один пример. Принятие решения по кредитному процессу «физика» еще несколько лет назад, если это было 10 минут, все были довольны и говорили: «Чудесно. Он зашел в бэк-офис, пока его там обслуживают, он недалеко там крутится. И тут ему же все скоринги прошли, безопасность проверена, суммы вычислены за 10 минут». Одна эпоха примерно четырехлетней давности.

Следующая эпоха – это уже происходит за 1-2 минуты. Это было примерно год-два назад.

А теперь скажите мне, сколько вы задерживаетесь на любой интернет-странице до следующего перехода на другую страницу? Это не минута, это даже не 30 секунд, это несколько секунд – 2-3 секунды. Это сессия. Следовательно, продуктовый процесс финансового продукта должен укладываться в скорость одной сессии. Потому что вы нажали «Хочу кредит», и вы не собираетесь сидеть и ждать. А сидеть и ждать для современного человека – это все, что больше нескольких секунд.

Следовательно, когда мы говорим о цифровом banking-e, и мы, на мой взгляд, в России достигли сейчас плато – это цифровых онлайн фронтальных систем, насколько они удобны клиенту. Они на очень хорошем уровне. Даже если мы смотрим в мировом масштабе, планка, где Россия сейчас закрепились в части качества цифровых онлайн-платформ, очень высокая. Масштаб еще какого-то дополнительного продвижения уже лимитирован. Где борьба начнется – это что происходит под капотом. Сокращение времени с 10 минут до 1 минуты – это одна сложность, а превратить процесс с минуты в несколько секунд – это следующая степень сложности. И это значит, ты уже обращаешься к



темам своей IT-архитектуры, к пересмотру процессов. Не докрукта процесса, он должен быть совсем другим – совсем другой работы с данными и источниками.

Поэтому, когда мы говорим о сегодняшнем дне и цифровом banking-e, во-первых, нет больше никаких уже, и никто не спрашивает, а готов ли клиент? В Российской Федерации 75% активного использования Интернета, и что особенно – мы вступили в эру mobile first, мобильный Банк. Сколько раз вы заходили в мобильный Банк за последний месяц, и сколько раз в десктоповую версию? Люди уже забывают пароль от десктопа, потому что они так редко туда заходят, потому что они заходят несколько раз в день в мобильную версию. Поэтому mobile first, и это то, к чему тоже все должны быть готовы.

Одновременно с тем, проникновение цифрового banking-a сейчас 45% – то есть половина населения уже активно использует весь цифровой banking. Предельные значения – там не может быть 100%, цифра остановится где-то в районе 70%, смотря на скандинавские страны. Где-то около 70% – это уже предел, 30% все равно остается вне цифрового мира, на данном этапе. Поколение будет сдвигаться, эта цифра будет подрастать, но это уже поколенческие ограничения.

Теперь о нас. Когда мы говорим о цифровизации, это тоже была наша стратегия. Очень много интерпретаций, что же это такое. Мы предлагаем посмотреть на эту тему очень прагматично. Давайте назовем цифры, которыми мы будем это измерять. И мы видим, что есть такие три сферы, как вообще измерять тему цифровизации.

Доля онлайн-бизнеса – мы себе политически и идеологически поставили 90% (я потом обосную, почему мы все-таки видим ценными эти 10%, потому что они еще как мультиканальное обслуживание присутствуют). Из этого онлайн-бизнеса выделяются три части.

Обращения клиентов. Любая организация работает с огромным объемом контактности с клиентами, и это огромная себестоимость. Контакт-центры, филиалы – в них только до 20% в любые времена была доля продаж. Все остальные 80% времени – это не продажи. Это ответы на вопросы клиента, это сервисные услуги. Поэтому с этой точки зрения 95% клиентов уже сейчас общаются с нами онлайн.

Операции клиентов – платежи, оформление продуктов – 81%. И главный вызов для всей отрасли (цифры, я думаю, по передовым банкам очень близки, по этим первым двум показателям), и главная конкуренция – это естественно продажи клиентам онлайн. Наш уровень – 36%, мы планируем через два года 90%, к концу 2019 года собираемся достичь 50%, потому что сейчас еще идет этап наработки навыков.

Потому что banking меняется по самим компетенциям сотрудников. Что такое цифровой маркетинг – это совсем другие люди, нежели нецифровой маркетинг. Это понимать и читать Google Analytics, это

понимать совсем другие метрики. Это не те люди, которые занимались маркетингом пять лет назад. И так в каждой области.

Юридические решения – как структурировать условия продукта, чтобы он вмещался в наш мобильный Банк, в наш экран мобильного телефона. Вы знаете, сколько согласий нужно иногда дать, чтобы воспользоваться каким-то продуктом. Это же совершенно другой взгляд юриста должен быть на то, как вообще структурировать свои требования к соответствию продукта с юридической стороны, чтобы он уместился в этот экранчик.

Вторая часть – это роботизация принятия решений. Опять-таки, два среза. Один – это принятие решения по кредитным заявкам, и здесь мы в очень хорошей зоне комфорта, 82% в среднем по всем стандартным кредитам уже роботизированы. То есть человек в момент принятия решения не приложил свое знание, руку в конкретной заявке.

Опять-таки, вызов и точка роста – это алгоритмы для проактивных продаж. Кому, когда, где и что предложить, и на каких условиях.

И третье – это такая инфраструктурно-идеологическая составляющая цифровизации. Платформы должны быть удобными, и IT-архитектура. Вообще мы хорошо понимаем, даже если вы посмотрите на Cost/Income любого банка, что у него там в расходах, после ФОТ IT-расходы будут следующей статьей. Соответственно, как организована архитектура – а она должна становиться микросервисной, чуть-чуть дальше углублюсь в этот аспект.

Вот обоснование того, зачем нужна мультиканальная стратегия. Вы видите отделения контакт-центров, где сохраняется клиентопоток, и мы даже увидели первый год, где в отделениях снизился клиентопоток. Одновременно с тем, за два года удвоился спрос со стороны клиентов на контакт с Банком, осуществленный через цифровые каналы. Одновременно с тем, чем более цифровым становится Банк, тем контактность клиента с Банком увеличивается.

В принципе, Банк становится бизнесом, который начинает работать с трафиком. Мы говорим, когда говорим о «Яндексе», когда говорим о других платформенных бизнесах, то главное ноу-хау этого бизнеса – монетизировать свой трафик. У банков пришла эта же эра. У тебя есть контакт с клиентом, ты ему что-то в этот момент продал, ты сделал up-sell, ты улучшил, монетизировал этот контакт. И мы видим, как увеличивается база для этой монетизации. Каждый контакт – это потенциал для продаж.

Возвращаясь к конкретике и цифрам: половина клиентской базы – активные, heavy-юзеры цифровых платформ. Платежи – можно считать, решенная в отрасли в целом, это не уникальная ситуация. Платежи практически все в онлайн, то что не онлайн – это специфика каких-либо услуг и крупных сумм.

Далее продажи, потребительские кредиты полного цикла – более трети уже онлайн. Никто никуда не звонил, ни в какой допофис не приходил, но потребкредит уже взял, оформил, и мы зарабатываем с этого.

И вклады. Тоже всегда отмечаю вклады. Мы же понимаем, что это ведь якобы консервативная часть клиентской базы, и она в цифровых каналах.

И, наверное, такой вишенкой на торте хочется поставить некоторые точки над *i*. Кто же в России цифровой банк? На мой взгляд, есть одна очень прозрачная метрика. У тебя есть клиентская база, и ты ее обслуживаешь. И обслуживая ее, у тебя есть офлайн и онлайн составляющие. Офлайн – стандартно, считаем допофисы. Это метрика, сколько офисов на каждые 100 тысяч активных розничных клиентов у каждого из этих банков.

Нам удалось построить бизнес-модель обслуживания клиентов, где нам требуется самое малое количество физического присутствия по сравнению со всеми классическими банками.

Но дальше еще интереснее. Теперь у нас есть якобы не классический Банк. Когда мы говорим «офлайн», ключевое ли здесь, что это квадратный метр какого-то помещения? Или все-таки ключевое здесь, присутствует ли человеческий фактор в обслуживании? И здесь эта же метрика, но только в единицах сотрудников. Это сотрудники так называемого «фронта». Это call-центр (в случае с «Тинькоффом» – курьеры, в нашем случае – финэксперты), и это эффективность онлайн в сравнении с некоторым нашим стандартным – наверное, я позволю сегодня сказать – стереотипным бенчмарком.

Биометрия – это та тема, которая позволит нам всем опять, еще раз переиграть и осознать, как мы можем уменьшить присутствие офлайн в наших бизнес-моделях. Но, чем я сегодня хочу с вами поделиться – мы лидер в части эффективности обслуживания клиентов в цифровой модели обслуживания.

Сейчас этап цифровизации отрасли, когда конкуренция идет не во фронт-системах и как они выглядят – они все уже хороши. У топ-10 игроков они очень близки по уровню и очень хороши по мировым стандартам.

В свою очередь, вопрос – что там под капотом? Под капотом – это технологические решения, которые в этих цифровых платформах вам как клиенту предлагают вовремя, к месту, и предлагают то, что вы хотели. А как это ощущение создать – это сложный, дорогой процесс, с совершенно новыми компетенциями, и data scientist-ы – это те люди, которые нам нужны в наших бизнес-процессах, которых мы уже используем, для того чтобы и фабрики этого умного офферинга, чтобы каждый контакт, который удваивается каждые два года, трафик, монетизировать все более эффективно.

И еще более подкапотное – это ваша технологическая IT-архитектура. Я коснусь этого, потому что, с одной стороны, это очень техническое, но при этом оно насущно, можешь ты быть конкурентен завтра или нет.

Почему Российская Федерация способна обгонять в цифровизации, во всяком случае, Южную Европу, Центральную Европу, может быть, не Скандинавию, в своих цифровых решениях. Потому что у них еще есть в своей архитектуре решения, которые они внедряли в 70-х годах, в 80-х годах. Это все решения, проинтегрированные одно с другим. И это то наследие, которое, у российских банков покороче. Поэтому речь сейчас идет о том, что все банки, которые говорят о микросервисной архитектуре, это переписывание всего IT-кода, совсем в другой логике микросервисов. Это значит маленькими кусочками, которые легче переставлять, если ты хочешь что-то добавить, что-то убрать. Это огромная задача, это большая себестоимость. Но не делая это, ты закрываешь себе перспективу своей конкурентоспособности в горизонте пять лет и плюс.

И еще процессы разработки. Ведь любой финансовый продукт – сейчас это IT-продукт. И, следовательно, создание финансового продукта и его настройка – это вообще-то айтишная работа, айтишная в широком смысле слова. Финансист, который вчера ничего не знал о микросервисной архитектуре и вообще о теме архитектуры, больше не может себе позволить не ориентироваться верхнеуровнево в айтишных вопросах.

Самое подкапотное – это смена компетенций. Доля людей в банковской отрасли, в любом банке, в разной степени погруженных в IT-знания, – вот главная революция. Эта доля будет смещаться, и в какой-то момент – в зависимости от величины Банка, но, я думаю, более 50% людей, которые дружны с IT – это перспектива для всех банков, которые хотят выжить, но не более трех лет большая часть коллектива должна быть на «ты» с темой IT. Степень глубины и специализации, это отдельный вопрос, но речь о том, что это два мира – мы больше себе не можем позволить эти два мира. Это уже один мир, это нужно осознать и понять, есть ли у меня работа через пять лет – это главный вопрос каждому банкиру сегодня.

Еще из наших удовольствий – это возможности работать с ИТМО. Мы уже более года с ними в четырехлетнем проекте «Big Data в финтехе».

Константин Баландин:

– Коллеги, для тех, кто не знает, ИТМО – это ведущий университет России, который занимается разработками в информационных технологиях. Расположен в Санкт-Петербурге. Я думаю, входит в тройку в России среди тех, кто готовит айтишников.

Оксана Сивокобильска:

– И один критерий – тоже как бенчмарк, который все говорит об этом заведении – со времен IT-олимпиад в мире они всегда побеждали. Это у них такой KPI.

Я пыталась привлечь из ИТМО к нам человека, из data scientist-ов. «Мы – ученые». И я поняла, что это первый раз в моей жизни, я смущаюсь, что я из banking, и предлагаю работу, что ученые – это не те, кто хочет работать в банковской отрасли, это еще круче. И мы теперь как банкиры в принципе идем к науке, к теме моделирования, к теме математики, чтобы реализовывать свои насущные, ежедневные нужды.

А какие нужды? Какой допофис открыть, какой закрыть? Они могут спрогнозировать удовлетворенность и неудовлетворенность клиентов по мониторингу геолокаций и частоте использования услуг, покупок в разных районах города, и выдать нам рейтинг, закрытие каких допофисов наименьше ударит по лояльности клиентов. Такая абстракция – чистая математика, и разрабатывается такая модель.

Они могут нам выдавать списки клиентов, которые в наших данных не показываются как состоятельные клиенты. Но вы понимаете, что мы оставляем цифровые следы, и различные математические корреляции дают ответ на то – «Обратите внимание на этого человека. Он очень состоятельный человек. Просто вы пока что не в курсе».

У нас всегда присутствует некоторое эмоциональное возбуждение и удивление, когда мы соприкасаемся с этой сферой. Потому что то, что мы будем в ежедневной практике применять и уже применяем, и будем еще больше применять – оно просто поражает, насколько это пришло в быт финансовой отрасли. Вот в чем, наверное, интересность сегодня вопроса цифровизации в банковской сфере.

И прагматично – зачем мы все это делаем. Хотя это все очень увлекательно, очень интересно и азартно, по результатам мы хотим уменьшить свои расходы и увеличить доходы.

Спасибо большое! Готова ответить на вопросы про современный дигитальный универсальный цифровой Банк.

УЧАСТНИК 7:

– Здравствуйте, коллеги! Спасибо большое за интересную презентацию. У меня как раз вопрос по последнему слайду, по дигитализации. Было упомянуто про то, что цель этого всего – это увеличение ROE. На предыдущих слайдах была информация, что Банк «Санкт-Петербург» более продвинутый, чем другие банки, в плане цифровизации, то есть меньше отделений на 100 тысяч клиентов, меньше сотрудников, по другим параметрам тоже более эффективны, но почему-то мы не видим, чтобы это

транслировалось в более высокие показатели ROE на протяжении ряда последних лет. Почему? Как увидеть, где эта цифровизация, где деньги?

Оксана Сивокобильска:

– Мне поможет ответить Константин. Специфика банковского бизнеса в том, что главный наш бизнес – это уметь покупать риск. Вообще, это наша главная специализация. Поэтому, когда мы говорим о нашем конечном финансовом результате, и как сегодня Константин показывал, очень большой рычаг этой темы. Поэтому вычленить сейчас отдельно я, наверное, не смогу.

Я могу пример рассказать. Мы сейчас вычисляли, как бонусировать за онлайн-продажи. И для меня было откровением, когда я увидела сумму, которую мы экономим только на бонусировании финэкспертов в филиальной сети, если я посмотрю по альтернативной себестоимости – если бы эту продажу осуществлял человек, мне ему надо было бы заплатить, а тут у меня идет онлайн. И в этом онлайн мне надо 20 человек забонусировать, вместо 350-ти, которые в филиальной сети. Даже на этом маленьком примере, что бонусный фонд за онлайн – экономия где-то 1:5.

Константин Баландин:

– Когда приходят ко мне как к финансовому директору и говорят: «Дай денег на дигитализацию», я задаю такой же вопрос. Но мы с вами не там копаем, потому что дигитализация в чистом виде – это не про ROE. Это инструмент. Это платформа. ROE зависит от того, какая у вас стратегия и бизнес-модель. Условно говоря, если мы с вами смотрим на ROE «Тинькоффа», он ее зарабатывает не потому, что он такой дигитальный, он ее зарабатывает потому, что он продает соответствующий набор продуктов, с соответствующей доходностью, с соответствующим профильным риском.

А у нас другая стратегия. И в этом смысле мы работаем с другого рода клиентами, в других бизнес-сегментах, с другими продуктами. И, скорее всего, в периоде времени «в длинную» с другой волатильностью финансового результата. Дигитализация – это однозначно еще дополнительный патрон в нашем стволе, который позволяет нам долгосрочно улучшать нашу конкурентоспособность и долгосрочно улучшать наше ROE, потому что это необходимость выживания, сейчас это действительно must have, это инструмент. Но это не означает, что от этого меняется наша стратегия, или наша бизнес-модель, или мы вдруг начнем в корпоративном кредитовании зарабатывать 80%. Такого нет, не будет, и не будет никогда. Если вам кто-то скажет, что будет, не верьте ему. Поэтому я все это перевариваю, успокаиваю себя и даю Оксане деньги на дигитализацию.

УЧАСТНИК 7:

– Просто чтобы понять – это необходимость соответствовать требованиям сегодняшнего дня? Или это то же самое, что есть у всех остальных, и то, что must have – инфраструктура, которую должны иметь все банки? Потому что у меня было понимание, смотря на эти сайты, что все-таки Банк «Санкт-Петербург» более advanced, и речь все-таки шла об экономии – с точки зрения количества сотрудников, с точки зрения бонусов, с точки зрения большего количества продуктов на одного клиента. Это наводит на мысль о том, что это все-таки должно транслироваться в ROE. Или все-таки, исходя из того, что вы говорите, это просто обычная инфраструктура, которая на уровне других банков, и которую просто все должны иметь, чтобы жить? Или более того?

Оксана Сивокобильска:

– Эти темпы роста при сохранении расходов – еще один ответ на ваш вопрос. Потому что в принципе эти темпы роста обеспечить абсолютно не меняющимися расходами – только благодаря тому, что ты все в большей мере переливаешь их в онлайн.

Константин Баландин:

– И есть другая стратегия. Можно ничего не вкладывать в дигитализацию, и выжимать из существующей физической инфраструктуры максимум, и зарабатывать больше денег в периоде времени. И сжечь таким образом Банк за два-три года. И через три года вас нет на рынке.

Поэтому путь здесь один. Отчасти благодаря отказу от этого пути количество банков в России уменьшается теми темпами, какими уменьшается. Далеко не все в этой гонке выживают. И то, что те, кто выживают, в конечном итоге претендуют на большой кусок пирога.

УЧАСТНИК 7:

– Спасибо большое!

УЧАСТНИК 8:

– Добрый день! Спасибо большое за презентацию. Хотел уточнить, какой розничный продукт вы считаете наиболее перспективным?

Оксана Сивокобильска:

– Кредитная карта. Во-первых, покрытие, проникновение кредитными картами среди населения имеет еще очень хорошие перспективы не для процентного, а для кратного роста. Научившись управлять риск-профилем в массовом сегменте по столь массовому продукту, мы показали, что на

горизонте последних лет мы устойчивы в своей цене риска и по массовым продуктам физлиц, что это очень вкусный продукт с точки зрения его масштабирования. А со стороны проникновения клиентов есть еще очень большой потенциал.

Кредитные карты. В них мы удваиваемся, и должны удваиваться каждые полгода, я бы сказала.

УЧАСТНИК 9:

– Добрый день! Продолжая тему кредитных карт, хотел спросить у вас, какой в принципе там профиль клиентов? Какое поведение клиентов, как они себя ведут в плане того, грейсеры, не грейсеры? Пользуются ли они больше кредитными картами именно как кредитным продуктом, либо они живут в grace-периоде и больше транзачат?

Оксана Сивокобильска:

– Если кратко, такие пропорции. Вы всегда увидите, это общерыночные данные, есть доступная информация. Любой значимый кредитный портфель карт – 50% из них всегда активные, 50–54%. Там нет 70–80%. Из тех, которые вышли один раз за grace – нужно некоторое вызревание, это у разных клиентов бывает по-разному, но в принципе за год вы достигаете того, что клиент вдруг оказывается за grace-ом. После этого 80% из них не возвращаются в grace.

Поэтому в принципе, если на примере продуктов «Альфа», то эта готовность увеличивать длину grace не особо уменьшает доходность. Потому что в принципе ты делаешь ставку на... Это очень долгосрочный продукт. И поэтому ты всегда готов один год клиента выращивать, для того чтобы он потом у тебя практически бесконечно был бы вне grace на очень хороших условиях, и любая карта несет – где-то 50/50 – комиссионный и процентный доход. В отличие от потребкредитов, где основной доход процентный, кредитные карты еще очень вкусны незаметным для клиента, но очень значимым для Банка комиссионным доходом. Снятие наличных – там очень сложная структура тарификации.

Для банков вообще всегда хорошую доходность несли сложные в тарификации продукты. Как только продукт становится очень простым в тарификации, он сразу попадает в ценовую войну между банками, и доходность убивается отраслью.

УЧАСТНИК 9:

– Спасибо. Уточняющий вопрос. Какая у вас в среднем процентная ставка по кредитной карте?

Оксана Сивокобильска:



– Средняя. Потому что у нас два значимых сегмента – мы тоже специфический Банк в части структуры клиентской базы. У нас самая высокая в России доля зарплатных клиентов. У нас такая бизнес-модель. Важно, чтобы клиент получал у нас зарплату, тогда мы лучше понимаем его риск-профиль, тогда мы можем ему давать по более низким ставкам, мы более конкурентны, при этом не получая от этого риск-цену. И эта цепочка очень хорошо работает. По зарплатным клиентам это будет в районе 17%, по незарплатным клиентам – в районе 22%.

УЧАСТНИК 9:

– Спасибо! Отдельное спасибо за презентацию в части вашей IT-составляющей – очень интересно было. Еще такой вопрос. Сколько у вас сейчас в штате сотрудников IT? Не тяжело ли вам конкурировать с банками, у которых более раскрученные бренды – типа «Сбербанк», «Тинькофф» – потому что, в первую очередь, все-таки самые толковые выпускники технических специальностей, IT-специальностей идут туда, наверное? Или в «Яндекс», Mail.ru и так далее?

Оксана Сивокобильска:

– Спасибо! Очень интересный вопрос. Что такое IT – сегодня тоже, как я обозначала, я тоже должна быть IT. В такой классификации плюс/минус мы обозначили себе, что у нас 500. А вы знаете, что такое «СберТех», да?

Поэтому нам тоже нужно быть уникальными в этой конструкции. Мы себе определили некоторую стратегию в этой части – мы не охотимся за инновациями, мы охотимся за самой качественной адаптацией самой сработавшей инновации. Потому что с огромными ресурсами у некоторых игроков, там очень много выкинутого.

В свою очередь, мы всегда успеваем быть в авангарде предложения, потому что любую современную технологию полгода (до девяти месяцев) можно внедрить. В свою очередь, это такой же шаг, чтобы рынок, клиентская база отреагировала на это предложение. Поэтому мы можем быть в оптимуме себестоимости и адекватности по лидерским технологическим решениям. Мы очень дорогие.

Но это стратегия, она срабатывает. Это привлекает IT-сотрудников другого профиля. И когда мы говорим, как же конкурировать на привлечении, вы знаете, в свою очередь, у нас тоже есть некая специфика позиционирования для таких сотрудников. Будучи не таким большим монстром, у нас практически каждый из этих пятисот очень четко влияет на конечный результат. И особенно во внедрениях у людей есть аппетит и вкус понимать, «что от меня зависит и что в конце концов я могу сделать и в свое CV вписать, что я это внедрил, я это внедрял, я был участником такой рабочей

группы, которая от А до Я сделала мобильный Банк юрлиц». Потому что у нас над этим будет работать 15 человек, не больше. И сделает. И искренне и честно сможет сказать: «Это я сделал». Кто сделал мобильный Банк у какого-нибудь большого игрока – наверное, очень размытое понятие.

Вообще есть дефицит этих компетенций на рынке, в принципе это самая дефицитная компетенция – айтишник с каким-то пониманием специфики отрасли. Работаем через HR-бренд, через обеспечение им условий. Это же другая среда, они не хотят, чтобы от них требовали, чтобы они в девять утра пришли, потому что у него вдохновение приходит после шести.

Константин Баландин:

– Наверное, проще найти все-таки 200, 300 или 500 человек, чем 5 или 10 тысяч.

УЧАСТНИК 9:

– Спасибо!

УЧАСТНИК 1:

– У меня есть несколько конкретных вопросов, и более, может быть, длинных. Есть ли планы по выходу на публичные рынки долга – часть облигаций рублевых в этом году?

Константин Баландин:

– Единственный инструмент, который мы можем обсуждать – это секьюритизированные ипотеки. Других инструментов я не вижу.

УЧАСТНИК 1:

– Спасибо! Еще в первой половине была презентация, что резервы в 2018 году были 7,7 млрд. руб. А какие планы на 2019 год по резерву?

Константин Баландин:

– Планы по снижению стоимости риска. Наверное, в диапазоне 6-7 млрд. руб.

УЧАСТНИК 1:

– Понятно. Еще такой вопрос. Сейчас был ряд сделок M&A в банковском секторе. Не было ли интереса какого-то крупного игрока к вам – и среди банков, и среди финансово-промышленной групп? Есть вероятность, что будет сделка какая-нибудь с вами?

Оксана Сивокобильска:

– В отношении интереса к нам – не знаю, у нас такой информации нет. Последние годы мы сами проявляем интерес. Мы отслеживаем банки, которые были бы интересны для сделки слияния и поглощения. В общем, у нас было несколько банков на прицеле.

На сегодняшний день мы не видим такой интересный актив. Потому что уровень «плохих» активов зашкаливает. Поэтому если вдруг на рынке что-то интересное появится – как банк «Европейский», с которым мы в свое время провели такую сделку, калининградский – мы всегда для этого открыты и готовы рассматривать.

УЧАСТНИК 1:

– Вы ищете банки в своей категории присутствия или какие-то новые регионы рассматриваете?

Оксана Сивокобильска:

– Нет, не обязательно в зоне присутствия. Если это будет очень интересный актив, более того, актив, в котором будут интересные для нас продукты. Например, в банке «Европейский» интересный продукт был – работа с внешней экономической деятельностью, которую распространили на Банк «Санкт-Петербург».

Константин Баландин:

– Процесс, который мы ввели там, активнее были пару или тройку лет назад, вызвал большое разочарование, и мы в основном научились от осмотра этих банков, как не надо себя вести. Поэтому сейчас мы, наверное, даже менее активные, чем были два или три года назад.

УЧАСТНИК 1:

– Какие самые большие риски вы видите для своего Банка и в целом для банковского сектора в этом году?

Константин Баландин:

– Геополитические.

Оксана Сивокобильска:

– Да, конечно. В первую очередь.

Константин Баландин:

– Самые большие риски, я думаю, что к нам могут прилететь. Причем, я бы сказал так, что они делятся на две части, и обе внешние. Первая – это потенциальные санкции, которые могут непредсказуемым образом сказаться и на российской экономике, и на банковской системе в целом, и на отдельных игроках. А вторая – рано или поздно рецессия в Соединенных Штатах начнется, и вряд ли нам всем здесь будет очень комфортно ее пережить. Какие-то шоки тоже, наверняка, последуют. В остальном, мне кажется, система достаточно стабильна.

УЧАСТНИК 1:

– Со стороны ужесточения регулирования со стороны ЦБ какие-то есть там дополнительные риски?

Константин Баландин:

– А что, там есть чего ужесточать?

УЧАСТНИК 1:

– Не знаю. То есть там уже все?

Константин Баландин:

– Уже ничего не ждем, да.

Константин Носков:

– Коллеги, мы не прощаемся. Если у вас остались к нам вопросы, пожалуйста, не стесняйтесь. Будем очень ценить обратную связь от Вас. Спасибо!