

## банк

## «В 2018 году клиентская база ВТБ вырастет на 1 млн человек»

В январе банк ВТБ завершил присоединение банка ВТБ 24. Это стало крупнейшим банковским объединением на финансовом отечественном рынке за всю его новейшую историю. **Анатолий Печатников**, заместитель президента — председателя правления ВТБ, прогнозирует в результате объединения синергию, которая позволит до конца 2018 года существенно нарастить клиентскую базу объединенного банка.

— розница —

## Каковы результаты работы розницы ВТБ в 2017 году?

— Розничный бизнес вносит существенный вклад в развитие всей группы. Это подтвердили и итоги прошлого года. Нам потребовались значительные ресурсы для реализации главного проекта года — присоединения ВТБ 24 к ВТБ, которое удалось провести максимально успешно. Но при этом розничный бизнес смог показать лучший за всю историю истории финансовый результат.

Во-первых, росту потребительской активности способствовала политика ЦБ по снижению ключевой ставки. Во-вторых, благодаря объединению нам удалось наладить качественное взаимодействие с корпоративным бизнесом. В результате портфель новых зарплатных карт в 2017 году вырос почти на 700 тыс., до 6 млн штук. При малом риске в данном сегменте мы получили дополнительный доход и расширили маржу.

Кредитный портфель физлиц объединенного ВТБ увеличился на 13%, до 2,2 трлн руб. Быстрее всего росли автокредиты — на 17% за год, портфель превысил 100 млрд руб. Портфель ипотечных кредитов вырос на

14%, в прошлом году мы перешли исторический рубеж в 1 трлн руб. Отложенный спрос населения на потребительские кредиты позволил нам нарастить свой портфель в этом сегменте на 13%, до 922 млрд руб.

За минувший год рынок кредитования физлиц вырос на 12,7%, розничный бизнес группы ВТБ прибавил 16%.

## Как изменился ресурсный портфель?

— Прошедший год стал для нас одним из лучших в этом направлении. В то время как рынок вырос на 7,4%, портфель розницы ВТБ увеличился на 19%, а вместе с «Почта Банком» — на 24%. То есть группа обогнала рынок в три с лишним раза. Сейчас наш портфель составляет 3,1 трлн руб., здесь мы также перешли исторический рубеж в течение прошлого года.

## За счет чего удалось рыбок?

— Во-первых, в нашей линейке появились сильные инновационные продукты. Мы запустили новый карточный проект «Мультикарта», и могу сказать, что он заслуженно входит в число лучших на рынке. Простой пример: при ежемесячных безналичных расходах в районе 40 тыс. руб. владелец «Мультикарты» за год может накопить мили и обеспечить себе бесплатное путеше-



Анатолий Печатников отмечает, что в 2017 году розничный бизнес ВТБ показал лучший за всю свою историю финансовый результат

ствие в Париж. Карта позволяет подобрать программу лояльности по своему выбору: бонусы за повседневные покупки, оплату путешествий, рестораны, счета за парковки и АЗС и т. д.

Во-вторых, мы активно разъясняем клиентам, особенно зарплатным, выгоду от комбинированного использования наших продуктов. Тем, кто регулярно получает зачисления на свои карты, мы предлагаем оригинальную стратегию: зачислить денежные

средства от работодателя на накопительные счета, чтобы получать процентный доход, а текущие траты осуществлять в кредитный лимит по картам с грейс-периодом. Это позволит получать обратные бонусные выплаты, кэшбэки в виде платежей лояльности. Такая стратегия, по моим подсчетам, добавляет клиенту в год 10% к его зарплате.

## Как прошла интеграция ВТБ и ВТБ 24?

— Это было крупнейшее объединение за всю историю банковской системы РФ. Сейчас у нас около 11,5 млн активных розничных клиентов. Интеграция изменила модель ведения бизнеса. Мы сделали упор на то, что интересно другим глобальным бизнес-линиям группы ВТБ, и поддержали их ресурсами. Ведь наш депозитный портфель на 900 млрд руб. больше, чем кредитный. Интеграция удачно совпала с запуском нового бренда. Мы оживили визуализацию наших офисов, сделали бренд более современным и динамичным. Клиенты заранее были проинформированы обо всех изменениях, связанных с присоединением, и даже в контакт-центре число обращений не превышало стандартных значений. Организационная и техническая интеграция розничных сетей завершится к 1 июля. У нас будет порядка 1350 офисов объединенной розничной сети банка ВТБ. IT-интеграция закончится к 1 октября. К этому сроку все продукты и клиентские базы будут перенесены на единую IT-платформу. Все эти операции будут незаметны для наших клиентов.

## Что изменилось для клиентов после объединения двух банков?

— С 1 января все наши клиенты получили возможность пользоваться обновленной продуктовой линейкой. На лучших условиях им доступны привычные продукты и услуги, а банк при этом получит существен-

ную экономию — до 15 млрд руб. в год. Ее мы также направим на развитие бизнеса.

Сейчас очевидно, что уже только за счет интеграции мы нарастили бизнес. В январе показатели продаж ипотеки объединенного банка выросли на 64%, кредитов наличными — на 69%, автокредитов — на 29%. В целом выдачи кредитных продуктов увеличились более чем в полтора раза по сравнению с январем прошлого года.

## На что будет сделан акцент в работе единого банка в 2018 году?

— Нашими ключевыми задачами на ближайшие три года являются повышение лояльности клиентов и улучшение качества сервиса. Мы хотим стать основным платежным банком не только для клиента, но и для его детей, родственников и друзей. Только в этом году мы планируем нарастить активную клиентскую базу на 1 млн человек.

По итогам прошлого года доля группы ВТБ на рынке банковского ритейла выросла до 20,1%. Но мы не намерены на этом останавливаться.

В этом году рассчитываем нарастить продажу кредитов наличными до 680 млрд руб., ипотеки — до 580 млрд руб., автокредитов — до 90 млрд руб. Общий объем продаж кредитных продуктов должен составить 1,3 трлн руб. — на 23% больше, чем в 2017-м.

Также вместе с «Почта Банком» мы планируем нарастить ресурсную базу физлиц на 900 млрд руб. и достичь 4 трлн руб. по портфелю. При этом особый акцент будет сделан на ипотечные продукты. В ноябре и декабре мы продали населению корпоративных облигаций ВТБ более чем на 15 млрд руб. Ценные бумаги выпускались с повышенной доходностью в 8% годовых. В этом году планируется несколько выпусков облигаций на сумму 50 млрд руб.

Беседавал Сергей Артемов

## Контора пишет

— акции —

В прошлом году наилучшие результаты среди акций российских банков показали бумаги Сбербанка и банка «Тинькофф»: они выросли на 30% (привилегированные — на 46%) и 79% (в долларах) соответственно. И можно отметить ряд важных тенденций. Во-первых, эти бумаги оказались индифферентны к политическим событиям. Во-вторых, эксперты прогнозируют в 2018 году рост прибыльности и рентабельности банков, соответственно, устойчивый рост их акций.

## Первым делом — дивиденды

«Тальмуд первенства, как с точки зрения интереса инвесторов, так и в плане финансовых результатов, беспорно, удерживает Сбербанк, — говорит старший аналитик QBF Роман Кузнецов. — Благодаря увеличению доли банка в общем объеме депозитов физлиц на 1,5 п.п., до 46,4%, кредитной организации удалось по итогам года нарастить прибыль на 24,3%, в то время как общая прибыль банковского сектора снизилась на 15%. Аналогичная ситуация наблюдается в отраслевом индексе банков и финансов Мосбиржи: падение за год составило около 16%, в то время как акции Сбербанка подорожали на 30%».

«Ралли акций Сбербанка продолжается, поскольку в декабре прошлого года банк провел день инвестора и четко обозначил свою дивидендную политику, — замечает Михаил Ганелин, старший аналитик по банковскому сектору ИК «Атон». — На выплаты акционерам планируется пустить 1 трлн руб. в течение трех лет, у инвесторов есть понимание, откуда этот триллион возьмется. Если Сбербанк выплатит 11–12 руб. на акцию по итогам 2017 года, дивидендная доходность будет около 4% годовых. В следующем году речь пойдет о 15 руб. на акцию — это уже будет около 5%. Для такого банка, как Сбербанк, это весьма прилично. Кроме того, снижаются инвестиционные риски России — не-

давно агентство S&P вернуло России инвестиционный рейтинг ВВВ+».

Но ситуация в банковской отрасли неоднородная. «С одной стороны, мы видим Сбербанк, который заработал рекордные 750,4 млрд руб., или около 75% прибыли всей отрасли, и его акции принесли хорошую прибыль акционерам. С другой стороны, в прошлом году были очевидные провалы акций крупных публичных банков — «Открытие», «Промсвязьбанка», — констатирует ведущий аналитик ГК «Финам» Наталья Малых. Причем беды «акций-неудачников» не ограничились падением котировок. Московская биржа с 1 декабря 2017 года приостановила, а с 4 декабря прекратила торговлю акциями «ФК Открытие» и исключила эти бумаги из котировального списка; такая же участь в середине января 2018-го постигла акции Промсвязьбанка.

Другой крупнейший госбанк, ВТБ, в прошлом году акционеров не порадовал: его бумаги подешевели на 36%. «Акции ВТБ отстают от рынка, показывают негативную динамику, что естественно, — полагает Михаил Ганелин. — Во-первых, ВТБ не является таким уж дешевым по сравнению со Сбербанком. Во-вторых, инвесторы в целом пока настороженно относятся к ВТБ. Для инвесторов сейчас важно понимание дивидендной политики, насколько эмитент готов делиться прибылью с акционерами. Сбербанк это очень четко обозначил, и другие банки тоже начинают подтягиваться».

Новый год особых сюрпризов на рынок акций не принес: как лидеры, так и аутсайдеры сохранили свои позиции. Акции банка «Санкт-Петербург» и ВТБ мало изменились в цене. У них ожидается рост прибыли по итогам года, но по ряду ключевых фундаментальных показателей — росту кредитного портфеля, рентабельности и нормам выплаты дивидендов — они отстают от Сбербанка и банка «Тинькофф».

«Существенный набор позиций был осуществлен бумагами банка «Санкт-Петербург», Мособлбанка и Сбербанка: объемы торгов в по-

## ДИНАМИКА КОТИРОВОК АКЦИЙ РОССИЙСКИХ БАНКОВ\*

ИСТОЧНИКИ: ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ: МОСКОВСКАЯ БИРЖА, REUTERS.



## ДЕПОЗИТЫ И СЧЕТА ЧАСТНОГО СЕКТОРА В РОССИЙСКИХ БАНКАХ (МЛРД РУБ.)

ИСТОЧНИК: БАНК РОССИИ (WWW.CBR.RU).



следние две недели 2017 года и январе 2018 года были по этим бумагам в среднем в 1,7 раза выше, чем исторический показатель. Удивление тут вызывает бумаги находящегося на позиции Мособлбанка — главным образом из-за того, что дыра в собственном капитале банка хоть и снизилась на 22% за 2017 год, однако до сих пор составляет критичные 83,2 млрд руб., что не дает оснований для выплаты вознаграждений собственникам акций еще два-три года», — полагает Роман Кузнецов.

## По факту

Акции российских банков никак не отреагировали на публикации в январе в США санкционного «кремлевского доклада». Более того, не было

на рынке волнений даже в преддверии публикации этого в итоге оказавшегося довольно «слабым» документа, хотя именно финансовый сектор в 2014 году в наибольшей степени пострадал от введения западных санкций.

«Пока рынок игнорирует эти доклады, — говорит Михаил Ганелин. — Потому что профессиональные инвесторы смотрят на фундаментальные вещи. А по факту мы видим следующие. Нефть на хороших уровнях, у России сбалансированный бюджет, нет больших долгов, с точки зрения макроэкономики все в порядке. ЦБ проводит разумную денежно-кредитную политику, и даже возможные ограничения для западных инвесторов операций с российским госдол-

гом, которые обсуждались, не должны создать сложности для российского бюджета. Рыночные активы дешевы, притом что российские компании демонстрируют неплохой рост доходов и платят дивиденды. Кроме того, в России все-таки возобновился экономический рост, а ставки и инфляция на минимальных значениях — что еще нужно инвестору?»

«Чувствительность банков к санкциям в целом небольшая, — соглашается Наталья Малых. — Более того, в ожидании санкций крупные бизнесмены стали возвращать деньги в Россию. И крупнейшие банки, в частности Сбербанк, получили новых клиентов и новые средства».

Слабо повлияло на рынок акций российских банков и февральское решение Банка России о снижении ключевой ставки, а также сопутствующее заявление ЦБ о намерении продолжить снижение ставки и перейти к более мягкой денежно-кредитной политике. Хотя в долгосрочной перспективе для банковского сектора это положительная новость, полагают эксперты.

Прежде всего это оживит рынок корпоративного кредитования. «Длительное время из-за высоких ставок отечественные компании не были способны привлекать заемные средства ввиду низкой отдачи от новых инвестпроектов, — говорит Роман Кузнецов. — На текущий момент ситуация существенно изменилась: во-первых, многие сектора продемонстрировали подъем рентабельности операций, что повысило доступность кредитных ресурсов для них, во-вторых, продолжающееся снижение ставки в условиях низкой инфляции позволит выйти на рынок долга гораздо большему числу игроков. Особенно заметным может быть рост кредитования предприятий малого и среднего бизнеса, поскольку для них практически закрыт доступ на рынок небанковского долга».

Другой ожидаемый эффект — увеличение процентной маржи банков. «Снижение ставки ЦБ позволит банкам снижать стоимость фондирования, при этом прибыль банков долж-

на расти, поскольку относительное падение ставок кредитования идет медленнее, — рассуждает Михаил Ганелин. — Правда, у Сбербанка ставки фондирования настолько низкие, что дальше некуда, его чистая процентная маржа скоро начнет сокращаться, в то время как у других крупных банков она будет оставаться стабильной».

## В пользу госбанка

Рассуждая о перспективах акций российских банков, аналитики прежде всего обращают внимание на лидеров прошлого года. «Мы бы сделали ставку на Сбербанк, — говорит Наталья Малых. — Обстоятельства складываются в пользу госбанка: он получает приток новых средств и клиентов на фоне новых санкций и закрытия банков, а также может держать ставки по депозитам на низком уровне благодаря переходу вкладчиков «в стабильность» на фоне проблем частных банков. Огромный масштаб бизнеса быстрее окупает издержки, и инвесторы ожидают большего потока дивидендов как за счет роста прибыли, так и за счет повышения нормы выплат в ближайшие годы».

«На российском рынке акций банковского сектора для инвесторов не осталось очевидных идей для роста, поскольку оставшиеся на рынке акции либо обладают ограниченным потенциалом роста (МКБ, «Возрождение»), либо являются низколиквидными («Уралсиб», БСП), что автоматически ставит Сбербанк во главу угла, — считает Роман Кузнецов. Помимо Сбербанка он называет в числе фаворитов бумаги банка «Тинькофф» — благодаря активной экспансии банка на рынке потребительского кредитования».

«На среднесрочную перспективу фавориты — Сбербанк и «Тинькофф», — соглашается Михаил Ганелин. — Ничего нового, потому что инвесторам нужны рост и дивиденды. Вместе с тем он отмечает, что по итогам года рост вполне могут показать и акции ВТБ».

Петр Рушайло

## ДЕНЬГИ КАК ПОВОД

Современные банки — это высокотехнологичные компании. Подписанный в конце 2017 года закон о биометрической идентификации для банков, очевидно, позволит вывести на рынок ряд новых IT-сервисов. Цифровизация и оптимизация бизнес-процессов и каналов взаимодействия с клиентами является одним из главных конкурентных преимуществ. Какие же IT-решения наиболее востребованы в финансовой сфере? При непреходящем условии обеспечить окупаемость проекта в течение финансового года.

То, что современные банки имеют мощную IT-инфраструктуру и вкладывают в ее развитие значительные средства, — одна из основных тенденций развития финансовой отрасли. Спектр IT-решений весьма широк: от цифровизации собственных бизнес-процессов, перевода в электронную форму каналов взаимодействия с клиентами, построения скринингов систем до создания отдельных «цифровых банков» в составе банковских групп.

«Стратегический тренд в финансовой индустрии состоит в переводе IT-ландшафта банков из закрытых

«IT-замков» в открытые экосистемы — по примеру городских рынков — для обеспечения взаимного обмена ценностями между производителями и поставщиками. При этом финансовые услуги становятся вспомогательным сервисом, не имеющим смысла как самостоятельная услуга, — считает коммерческий директор компании «Техносерв Консалтинг» Алексей Катрич. — В 2018 году ряд банков выводит на рынок отдельный портал для работы с внешними компаниями, заинтересованными в подключении к финансовым сервисам банка для создания своих цифровых продуктов».

Впрочем, до превращения банков в IT-компании с побочным финансовым сервисом пока еще далеко — главной функцией их IT-подразделений все же остается поддержка основного, финансового бизнеса. Правда, значение IT-составляющей уже так велико, что на первый план зачастую выходит не ее применение для оптимизации бизнес-процессов, а оптимизация самой IT-инфраструктуры. «Мы отмечаем рост интереса к внедрению решений, связанных с управлением IT-активами, — говорит руководитель направления по управлению IT-активами компании «АйТехно»

Михаил Тобурдановский. — Комплексное управление программными и аппаратными IT-активами позволяет банкам снизить риски, связанные с владением IT-активами, например уменьшить риск преследования со стороны производителей ПО в случае нарушения лицензионных соглашений, добиться получения экономии за счет оптимизации лицензионных схем, более точного планирования потребностей, стандартизации IT-активов, централизации закупок и, соответственно, получения больших скидок от поставщиков».

Подписанный в конце 2017 года закон о биометрической идентификации для банков, очевидно, позволит вывести на рынок ряд новых IT-сервисов и проектов. На фоне борьбы за повышение качества клиентского сервиса и за снижение издержек востребованы будут проекты, связанные с биометрическими технологиями, удаленной идентификацией клиентов, тем более что многие банки уже используют эти технологии параллельно с традиционными способами идентификации клиентов, главным образом для борьбы с мошенничеством, рассказывает член правления Лиги цифровой экономики Алексей Макеев. «Проекты

автоматизации удаленных каналов взаимодействия, внедрения платформ дистанционного банковского обслуживания пользуются большим спросом. При этом, несмотря на очень большую роль каналов дистанционного обслуживания, большинство банков по-прежнему обладает большими региональными сетями, и проекты по управлению бизнес-процессами фронт-линии очень востребованы — это, например, внедрение фронт-офисных решений и проекты по управлению клиентской лояльностью», — отметил он.

«В тактической перспективе остаются актуальными решения, обеспечивающие персонализацию и удобный пользовательский интерес для клиента, оптимизацию расходов банка и прозрачность процессов, например платформы, объединяющие все отдельные клиентские каналы в единую среду взаимодействия банка с клиентами и обеспечивающие доступ к финансовым услугам в любом месте, с любого устройства и в любое время. Еще одно приоритетное направление — перевод внутренних процессов в максимально цифровое представление для сокращения операционных расходов. Так, приложение для планшета, используемого в отделениях,

позволяет, с одной стороны, показывать клиенту персонализированные предложения, а с другой — сократить расходы на бумажный документооборот», — добавляет Алексей Катрич.

Можно предположить, что, обладая мощной IT-инфраструктурой и компетенциями в данной сфере, а также огромными по меркам IT-рынка финансовыми ресурсами, банки постепенно будут превращаться в IT-компании, в которых финансовые услуги станут лишь одним из клиентских сервисов.

Вместе с тем при всем интересе банков к внедрению новых технологий на их запросы в данной сфере существенно влияние оказывает текущая ситуация в экономике. В условиях отсутствия заметного экономического роста банки, как и предприятия реального сектора, не готовы к существенным и долгосрочным инвестициям в развитие, в том числе в IT-инфраструктуру. И хотя видеть быструю отдачу от соответствующих вложений.

На данный момент типичные требования банков к новым IT-проектам подразумевают срок реализации не более одного-двух лет

Петр Рушайло