

Стратегия на розничном  
банковском рынке:  
что произошло и что делать?

Дмитрий Тарасов

Москва 2015

# Сходство и отличия кризисов 2009 и 2015 года (макроэкономика)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	01.01.08	01.01.09	01.01.10	01.01.11	01.01.12	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18
Нефть, долл.	63	95	60	78	109	111	106	99	56	60	65
Реальный ВВП, %	108,0%	105,9%	92,1%	104,0%	104,3%	103,4%	101,3%	100,6%	97,0%	99,5%	102,0%
M2, прирост (на конец года), %	47,5%	1,7%	16,3%	27,5%	22,3%	11,9%	14,6%	2,2%	5,2%	11,0%	12,7%
Курс рубля к доллару (среднегодовой)	25,6	24,8	31,7	30,2	29,6	31,1	31,8	38,6	62,9	58,6	57,3
Реальные денежные доходы населения, %	12,9%	3,8%	1,8%	4,6%	1,1%	4,2%	3,7%	0,6%	-4,9%	0,2%	1,2%
Безработица, % (среднегодовая)	6,1	6,3	8,4	7,5	6,6	5,7	5,6	5,3	6,0	6,0	6,0
Инфляция, %	12,0%	13,3%	8,8%	8,8%	6,1%	6,6%	6,3%	11,4%	10,9%	7,8%	7,0%

## СХОДСТВО ОЧЕВИДНО, А ВОТ РАЗЛИЧИЯ ....

- Разнонаправленная ситуация в мировой экономике
- Неочевидная динамика цен на нефть
- Наличие официально объявленных санкций: ситуация одного эмиссионного центра
- Фактор падения инвестиций
- Фактор потребительского спроса
- Фактор занятости
- Реальные шаги по смене парадигмы денежно-кредитной политики

...ИНОЙ СЦЕНАРИЙ ?

# Особенности экономической модели России

---

## Пока нет сигналов, указывающих на существенные изменения экономической модели России

- Сырьевая направленность экономики сохранится, нефтяная конъюнктура будет играть решающую роль для экономической стабильности
- «Бюджетобесие» сохраняется
- Присутствие государства в экономике останется очень высоким, а планы приватизации даже перестали обсуждать
- Роль бюджетного финансирования инвестиций, социальных программ и экономического стимулирования останется решающей
- Высокая концентрация производства, сдерживающая рост эффективности и конкурентоспособности, останется
- Демографическая ситуация задает свои вопросы
- От «новой игрушки» к полноценной отраслевой политике – импортозамещение в сельхозпроизводстве
- Инвестиции в транспортную инфраструктуру: от «Силы Сибири» до ЦКАД и БАМа

# Сходство и отличия кризисов 2009 и 2015 года (макроэкономика)

---

Традиционные 3 сценария:

ПЕРВЫЙ (наиболее желаемый)

- 100 \$/bar – все хорошо, восстанавливаем уровень запасов, см. все хорошее, что было раньше

ВТОРОЙ (наиболее скучный)

- 50-60 \$/bar – как сейчас, главная задача – удержать баланс

ТРЕТИЙ (наиболее динамичный)

- 30 \$/bar – крепкий кризис. Что станет драйвером посткризисного восстановления?

1999 – эффект девальвации, наличие незагруженных мощностей, вновь обретших конкурентоспособность

2009 – вливание средств на инвестиции и на поддержание потребительского спроса (во многом через госсектор)

2016 - ??????

# Сходство и отличия кризисов 2009 и 2015 года (банковский сектор)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	01.01.08	01.01.09	01.01.10	01.01.11	01.01.12	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18
Активы к ВВП	60,5%	67,9%	75,9%	73,0%	74,6%	79,1%	86,1%	109,4%	106,4%	104,0%	100,8%
<b>Темпы роста</b>											
Активы	44,0%	39,2%	5,0%	14,9%	23,1%	18,9%	16,0%	35,2%	2,1%	4,1%	7,4%
Кредиты юрлицам	64,0%	34,7%	0,3%	12,8%	26,6%	13,7%	13,2%	30,3%	3,9%	5,1%	7,6%
Кредиты физическим лицам	57,8%	35,2%	-11,0%	14,3%	35,9%	39,4%	28,7%	13,8%	-3,2%	6,3%	9,1%
Средства юридических лиц	40,6%	18,8%	12,4%	17,1%	25,9%	11,4%	10,9%	32,2%	3,4%	5,2%	7,3%
Вклады	36,0%	14,5%	26,7%	31,2%	20,9%	20,0%	19,0%	9,4%	15,9%	9,5%	11,0%
<b>Доля инвалюты в ...</b>											
Доля кредитов юридическим лицам в валюте	25,5%	28,6%	27,1%	25,9%	24,6%	21,4%	23,2%	28,0%	30,0%	27,0%	28,0%
Доля средств юридических лиц в валюте	12,0%	21,6%	20,4%	17,9%	15,3%	15,0%	31,7%	36,4%	30,5%	28,0%	27,0%
Доля вкладов в валюте	12,9%	26,7%	26,4%	19,3%	18,3%	17,5%	17,4%	26,1%	24,1%	22,0%	22,0%
<b>Задолженность перед ЦБ, доля в активах</b>											
Задолженность перед ЦБ, доля в активах	0,2%	12,0%	4,8%	1,0%	2,9%	5,4%	7,7%	12,0%	8,7%	7,5%	7,0%
Операционные расходы к активам	2,5%	3,1%	2,9%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	2,3%	2,2%	2,4%	2,6%
Резервы к кредитам	4,7%	6,1%	12,5%	11,8%	9,7%	8,5%	8,5%	9,6%	12,4%	13,5%	13,2%
Резервы к просроченной задолженности		243,5%	202,4%	212,6%	205,7%	195,0%	205,6%	209,7%	180,3%	188,5%	186,5%
Просроченная задолженность к кредитам	1,5%	2,5%	6,2%	5,5%	4,7%	4,4%	4,1%	4,6%	6,9%	7,1%	7,1%
Cost of Risk		3,0%	6,2%	0,8%	1,3%	1,0%	2,0%	3,9%	4,0%	2,9%	1,6%
ROA	2,5%	1,7%	0,8%	2,0%	2,4%	2,4%	1,7%	0,8%	0,3%	0,6%	1,0%
ROE	18,1%	15,2%	6,0%	15,5%	20,4%	20,0%	15,0%	8,4%	3,7%	5,3%	9,1%
CIR	41,9%	55,2%	39,6%	46,1%	48,0%	52,5%	53,5%	51,8%	53,1%	55,7%	60,7%
Маржа рынка		4,8%	6,5%	6,0%	5,9%	5,3%	5,1%	4,6%	3,5%	3,7%	3,8%

- Наличие опыта: граничные условия
- Более зрелая банковская система, но снижение темпов роста примерно вдвое
- Доля активов и пассивов в валюте и привлечение от Банка России нормализуется
- Все еще большие операционные расходы и давление проблемных активов
- Инвестиционная привлекательность банковского сектора снижается вдвое
- «Чистка» банковского сектора и регулирование

# Риски и тренды, которые надо учитывать сегодня при построении розничной стратегии

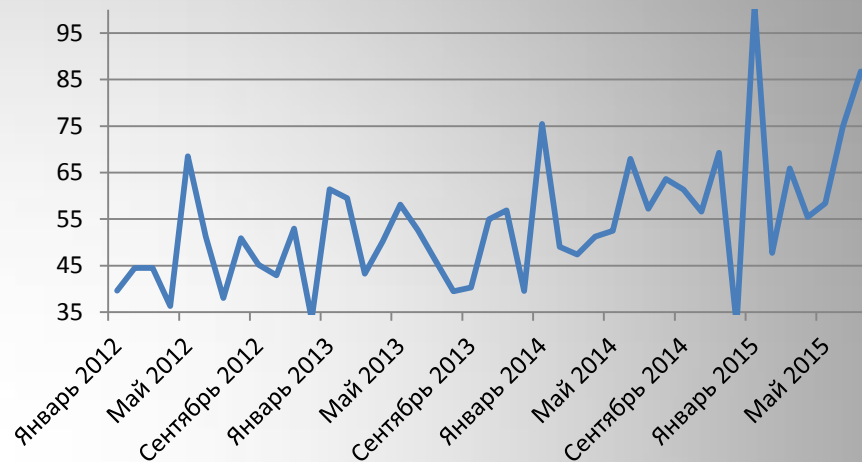
Низкие темпы роста	Невозможно разбавление проблемных долгов и кратный рост доходов
Рынок нормализуется к среднеразвитому	Рост доли ипотеки, стабилизация карточного и потребительского долга в % к ВВП.
Снижение маржи по ряду причин	Необходимость отказа от высокорисковых моделей бизнеса
Постоянный риск ликвидности	837 статья ГК, основные сбережения формируются крупными депозитами, укорачивается портфель вкладов
Постоянный риск изменения валютной позиции	У населения и корпоративных клиентов нет ограничений по конверсионным операциям
Процентный риск из-за сокращения срока депозитов и роста срочности кредита	Необходимость хеджирования и лимитирования данного риска
Дигитализация	От возможности сэкономить до индивидуализации сервиса
Дефицит банковского капитала	Требования к уровню RAROC
Регуляторное и законодательное давление	Не всегда предсказуемо, опасность перерегулирования, снижение прибыльности

# Рынок ипотеки: цифры и тренды

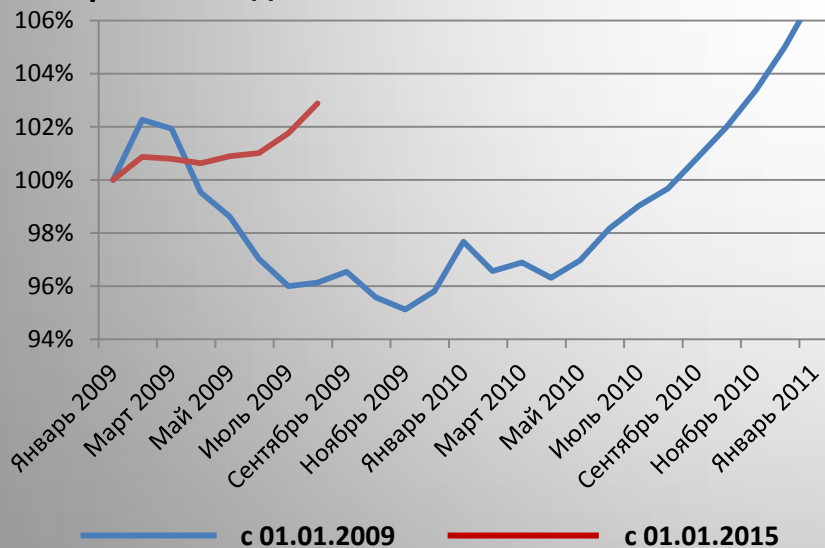
Доля ежемесячных выдач и гашений от портфеля, %



Срок до погашения, мес.



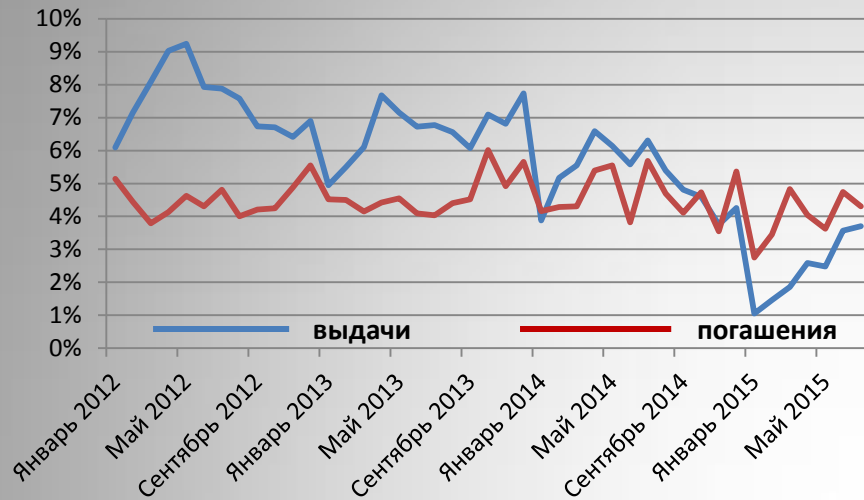
Сравнение динамики в 2009-2010 и 2015 г.г.



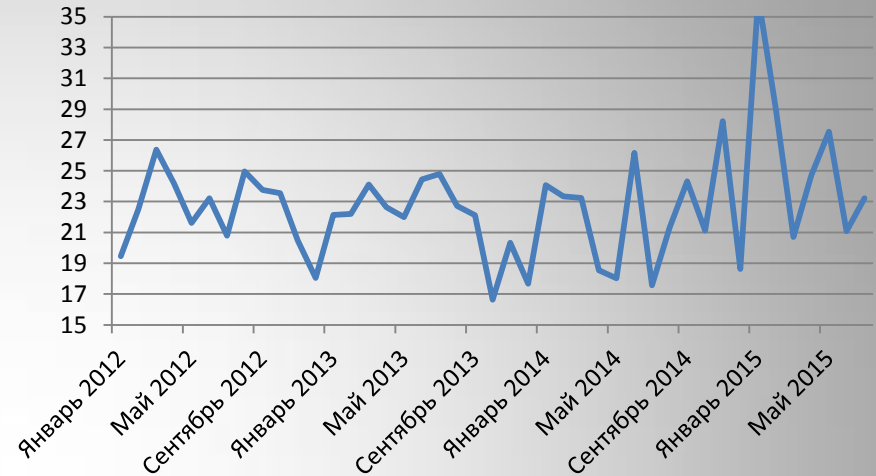
- Ипотека – единственный растущий рынок розничного кредита
- В 2015 году: выдача средняя – 90 млрд, погашение – 60 млрд. рублей
- Дюрация портфеля быстро растет
- Различие сценариев с 2009 годом по итогам 7 месяцев - 260 млрд. рублей

# Рынок потребкредитов: цифры и тренды

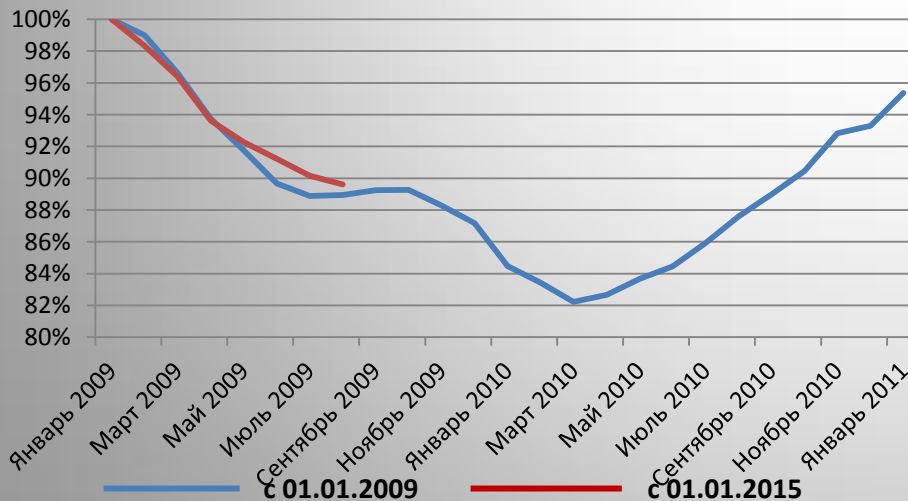
Доля ежемесячных выдач и гашений от портфеля, %



Срок до погашения, мес.



Сравнение динамики в 2009-2010 и 2015 г.г.



- Потребкредиты быстро сокращаются из-за сокращения выдач
- В 2015 году: выдача средняя – 106 млрд, погашение – 192 млрд. рублей
- Дюрация портфеля почти не меняется
- Сценарии пока совпадают, но впереди неопределенность

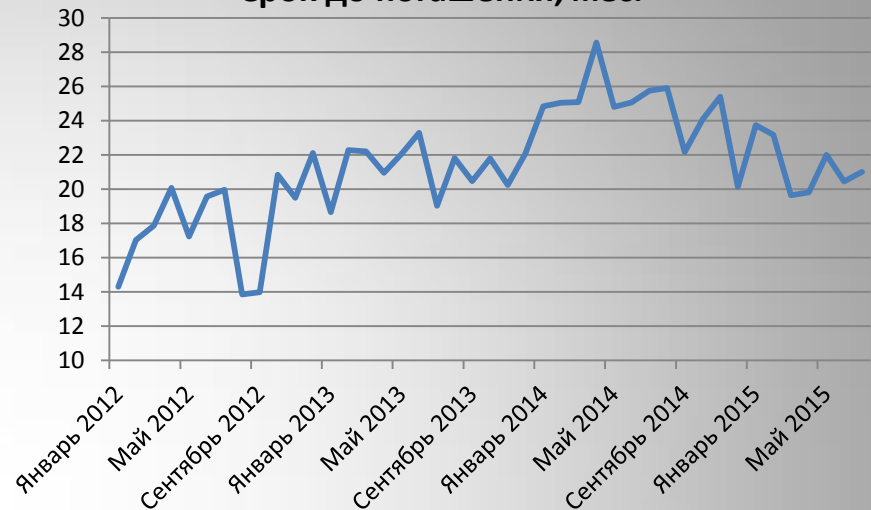


# Рынок автокредитов: цифры и тренды

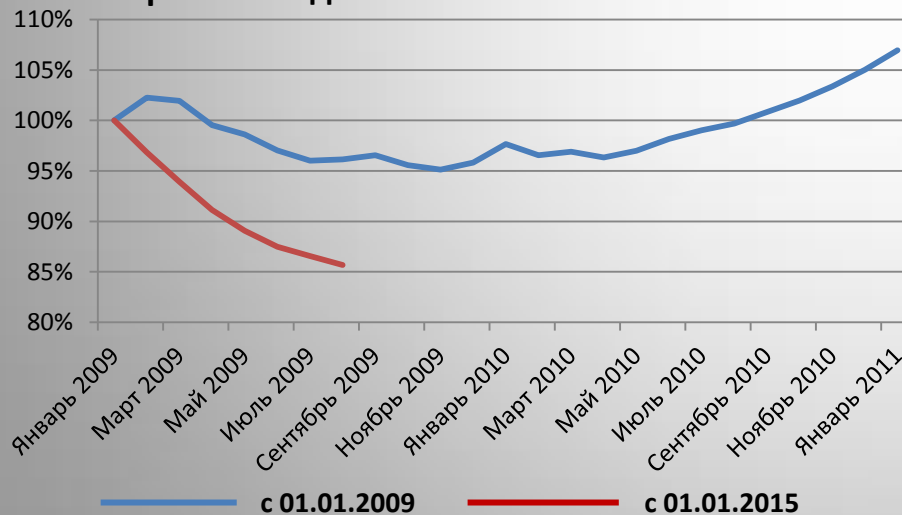
Доля ежемесячных выдач и гашений от портфеля, %



Срок до погашения, мес.



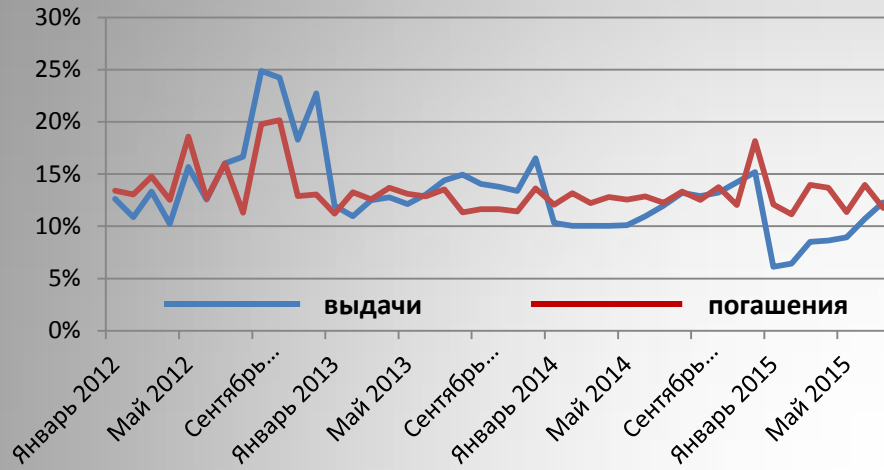
Сравнение динамики в 2009-2010 и 2015 г.г.



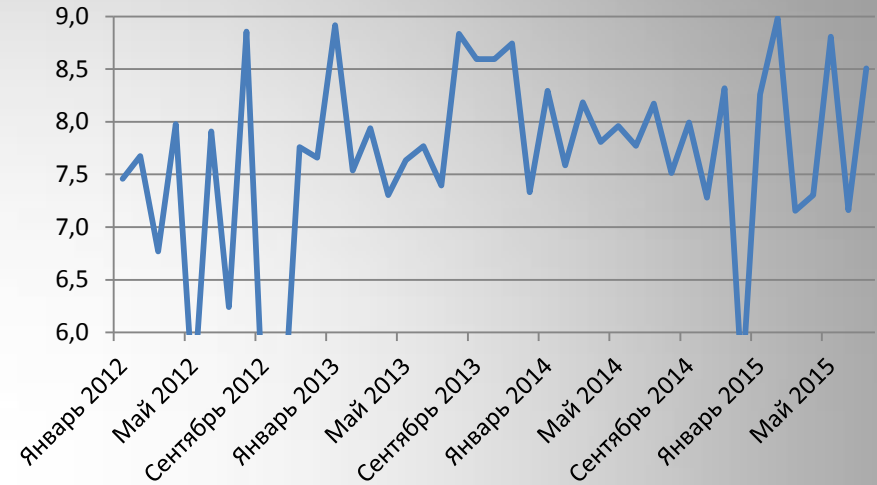
- Автокредиты быстро сокращаются, несмотря на программы поддержки
- В 2015 году: выдача средняя – 20 млрд, погашение – 40 млрд. рублей
- Дюрация портфеля стабилизируется после сокращения
- Сценарии совершенно не совпадают

# Рынок POS-кредитов: цифры и тренды

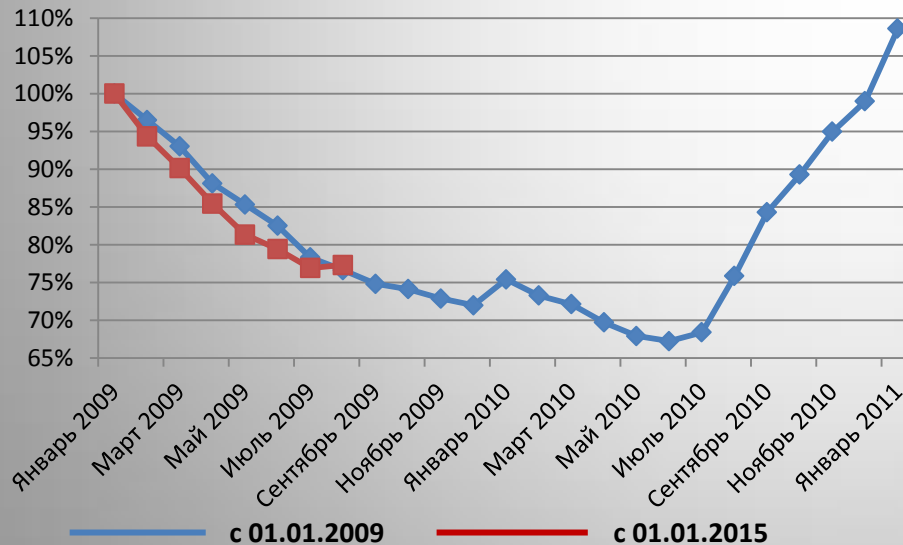
Доля ежемесячных выдач и гашений от портфеля, %



Срок до погашения, мес



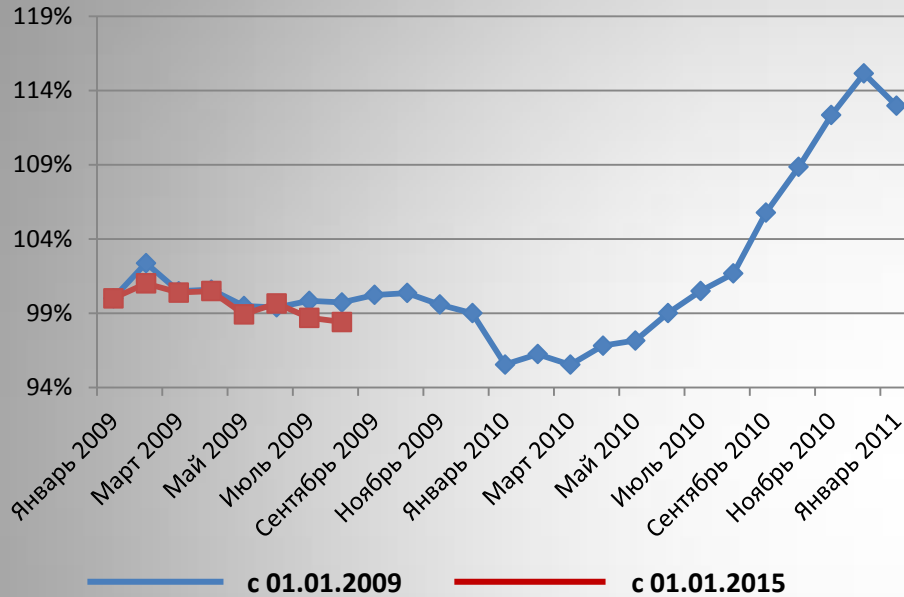
Сравнение динамики в 2009-2010 и 2015 г.г.



- POS-кредиты быстро сокращаются
- В 2015 году: выдача средняя – 16 млрд, погашение – 24 млрд. рублей
- Дюрация портфеля испытывает сильные колебания при устойчивом среднем
- Сценарии совпадают, впереди значительная неопределенность

# Рынок кредитных карт: цифры и тренды

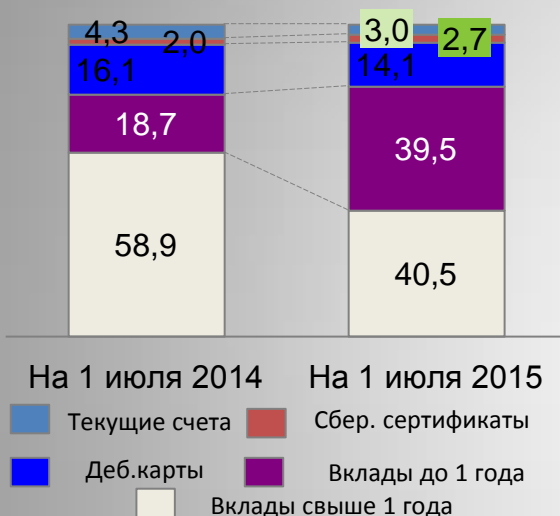
Сравнение динамики в 2009-2010 и 2015 г.г.



- Кредитные карты были наиболее динамичным сегментом рынка
- Сценарии очень схожи, однако рынок находится уже на ином уровне развития

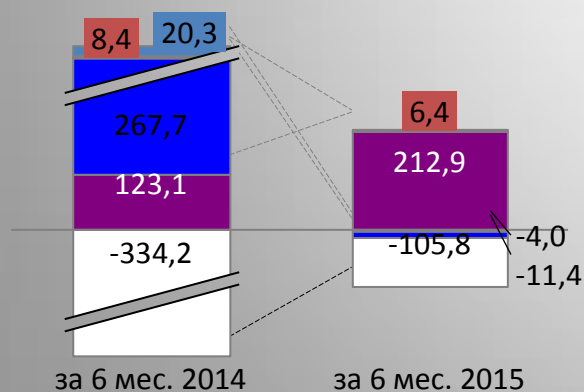
# Рынок вкладов: цифры и тренды

## Структура рынка вкладов,%



- Произошло резкое «укорачивание» рынка вкладов
- Основной объем средств приходится на срочные вклады
- 40% рынка вкладов приходится на вклады свыше 1,4 млн. рублей
- GAPs запредельны

## Структура прироста,%



# Основные выводы и риски: еще раз!

---

## УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ РЫНКА

- Наличие опыта: граничные условия
- Более зрелая банковская система, но снижение темпов роста примерно вдвое
- Рынок нормализуется к среднеразвитому
- Доля активов и пассивов в валюте и привлечение от Банка России нормализуется

## ЭКОНОМИКА ОТРАСЛИ

- Все еще большие операционные расходы и давление проблемных активов
- Снижение маржи по ряду причин

## РИСКИ ОТРАСЛИ

- Постоянный риск ликвидности
- Постоянный риск изменения валютной позиции
- Процентный риск из-за сокращения срока депозитов и роста срочности кредита
- Инвестиционная привлекательность банковского сектора снижается вдвое

## ВНЕШНЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

- Дефицит банковского капитала
- Дигитализация
- Регуляторное и законодательное давление
- «Чистка» банковского сектора и регулирование
- .... И ЕЩЕ ВНЕШНЯЯ АТАКА СО СТОРОНЫ НЕБАНКОВСКОГО БИЗНЕСА !!!