

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**  
**16—18 июня 2016**

**БАНКОВСКИЙ СЕКТОР — АДАПТАЦИЯ К НОВЫМ УСЛОВИЯМ**

16 июня 2016 г., 10:15—11:30

Конгресс-центр, Конференц-зал D1

Санкт-Петербург, Россия

2016

**Модератор:**

**Матиас Брюгман**, Глава международного направления, Handelsblatt

**Выступающие:**

**Юрий Исаев**, Генеральный директор, государственная корпорация  
«Агентство по страхованию вкладов»

**Марк Луэ**, Главный управляющий в России, глава подразделения в России,  
Украине и Казахстане, Citi

**Алексей Моисеев**, Заместитель Министра финансов Российской  
Федерации

**Василеиос Т. Рапанос**, Председатель, Alpha Bank

**Всеволод Розанов**, Старший вице-президент, АФК «Система»

**Павел Теплухин**, Главный исполнительный директор, Дойче Банк Россия

**Екатерина Трофимова**, Генеральный директор (Россия), Аналитическое  
кредитное рейтинговое агентство (АКРА)

**Николай Цехомский**, Первый заместитель председателя правления,  
Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической  
деятельности (Внешэкономбанк)»

## **М. Брюгман:**

Всем доброе утро! Итак, в 11:30 начнутся другие мероприятия, так что давайте приступим, чтобы у нас успела сложиться хорошая интенсивная дискуссия.

Говорить о банковском секторе в России очень интересно, потому что он переживает серьезные изменения. Я помню, как впервые приехал в Россию работать постоянным корреспондентом в Москве. В то время в стране было около 1 500 банков, а сейчас осталась, наверное, только треть. Тогда в новостях часто упоминались финансовые пирамиды вроде «МММ», сегодня их сменили черные лимузины с номерами 777, но многие или, по крайней мере, некоторые российские банки вышли в лидеры. Раньше, когда приходилось идти в банк, это было все равно что идти в ведомство на прием к чиновнику, а сейчас это другой, современный мир с терминалами и менеджерами.

Предлагаю обсудить, на каком уровне и в какой ситуации находится сейчас банковский сектор России и экономика страны, а также в каком направлении они развиваются. У нас есть девять панелистов. Начнем со «взгляда извне» и перейдем к тем игрокам, которые непосредственно работают на этом рынке. Давайте дадим слово Екатерине Трофимовой, chief executive officer of the analytical rating agency, what is new for me and new for Russia. Лично я после кризиса в Америке стал намного меньше доверять рейтинговым агентствам, но это новое рейтинговое агентство, и меня интересует, как Вы, госпожа Трофимова, видите состояние российского банковского сектора. Прошу Вас!

## **Е. Трофимова:**

Большое спасибо! Я представляю новое Аналитическое кредитное рейтинговое агентство, сокращенно АКРА. Один из важнейших фокусов нашего анализа — это именно банковский сектор, финансовый сектор

экономики. Как Вы совершенно правильно сказали, он продолжает переживать серьезные трансформации, очень сильно меняется, но хотелось бы говорить о перспективе на ближайшие пять лет. Может быть, не стоит делать акцент на сроке именно в пять лет, но мне кажется, что если мы хотим отойти от того инерционного развития, которое наблюдаем в российской банковской системе все последнее время, то в ближайшие четыре-пять лет, то есть в среднесрочной перспективе, в ней потребуются очень серьезные, глубинные изменения — уже не эволюционного, а революционного характера. Государство и частные собственники должны будут принять принципиально важные решения о том, насколько они смогут в дальнейшем поддерживать свои банковские структуры. Возможно, все-таки необходимо говорить об активизации процессов объединений, слияний и поглощений, об ускорении процесса ухода игроков с рынка. Без этого будет сложно достичь каких-то существенных изменений в банковской системе.

По оценкам АКРА, при текущем инерционном сценарии развития банковской системы в ближайшие несколько лет уровень возврата на капитал в банковской системе не превысит 1%. Казалось бы, по сравнению с Европой это выглядит очень неплохо: и в России, и в Европе показатели рентабельности находятся на беспрецедентно низких уровнях. Однако не стоит забывать, что у нас совершенно другие уровни риска.

По нашим прогнозам, ежегодная совокупная прибыль банковской системы не превысит 600—700 миллиардов рублей, причем прогноз на этот год не превышает планку примерно в 400—450 миллиардов. И хотя показатели первого квартала в разы превышают показатели прошлого года, фактически прибыльность в банковской системе обеспечивается очень ограниченным количеством игроков. Валовую прибыль в банковской системе во многом формирует, в частности, Сбербанк.

Ситуация сама по себе неустойчивая, ее необходимо менять. Либо она будет меняться эволюционным путем, что повлечет за собой проблемы и потери для инвесторов, либо банки и собственники должны в конце концов договориться.

Сегодня абсолютно невозможно продать по тем уровням ожидаемых мультипликаторов, которые до сих пор запрашивают собственники, памятуя, может быть, о неких хороших временах. Поэтому сложилась патовая ситуация.

Многие рассматривают банковский сектор как возможный драйвер макроэкономического роста. Я не разделяю эту позицию. Я не вижу предпосылок, сил, возможностей рекапитализироваться в банковской системе. Хотя в прошлом году капитал действительно значительно вырос, во многом это субординированные кредиты. Банковская система продолжает концентрироваться на крупных структурах, но говорить о существенной консолидации в банковской системе все-таки не приходится.

Вы упомянули, что количество банков сокращается, но количественные изменения — это не качественные изменения. Если отслеживать по долям рынка, то существенных изменений не происходит, присоединение банков зачастую идет по процедуре санации. Сколько еще придется вычищать — это большой вопрос. Казалось бы, укрупнение банков повышает их устойчивость к кредитным рискам, но те механизмы, которые должны были бы работать в банковской системе, пока еще недостаточно выстроены, а это именно перераспределение рисков по системе, всё, что касается секьюритизации, синдицированного кредитования. Законодательная база создается, но работает пока недостаточно эффективно.

Чтобы не отнимать хлеб у других спикеров, я не буду говорить обо всем, что происходит: я лишь попыталась обозначить некоторые проблемы. Я понимаю, что сейчас утро, светит солнце, и у всех, надеюсь, хорошее настроение, особенно после вчерашней вечерней программы, поэтому не

хотелось бы задавать дискуссии негативный тон. Надеюсь, что кто-то из спикеров мне возразит.

Как Вы и сказали, я представляю рейтинговое агентство, но вся моя профессиональная карьера связана с банками (я начинала как банковский аналитик), и, на мой взгляд, если не брать в расчет самые кризисные периоды, то, что сейчас происходит, — это один из самых серьезных и сложных стратегических проблемных этапов. Сегодняшняя ситуация требует не просто защитной стратегии и защитной реакции, а переосмысления того, как выстраивается банковский бизнес и взаимоотношения собственников с менеджментом. Перед банковским сообществом стоит выбор, который никогда еще не стоял так остро.

**М. Брюгман:**

Большое спасибо за Ваше выступление. Теперь дадим слово государственному игроку, заместителю министра финансов. Добро пожаловать, Алексей Моисеев!

Я хотел бы задать Вам такой вопрос. На рамки возможностей российского банковского сектора серьезно влияют финансовые санкции против России, внешние заимствования упали почти на треть. Как Вы оцениваете эту ситуацию? Есть ли надежда, что в российский финансовый сектор придут другие игроки, например из Китая? Пожалуйста!

**А. Моисеев:**

Большое спасибо. Для начала я хотел бы немного развить тему, которую затронула Екатерина. У нас с Екатериной за десять лет сложилась практически традиция: мы постоянно ведем теоретические споры о степени пессимизма в банковской системе. Я всегда говорил, что не все так плохо, как утверждает Екатерина, но, с другой стороны, я очень рад, что в своих действиях мы будем полагаться на рейтинговые агентства, которые

придерживаются консервативных взглядов на состояние банковского сектора.

Тем не менее, я считаю, что самые главные вызовы, стоящие сегодня перед банковской системой мира, — перед российской банковской системой пока не стоят. Я в курсе того, что происходит, и согласен с данными, которые приводит Екатерина, но это проблемы, с которыми мировая банковская система сталкивалась периодически, в течение как минимум последних 50 лет.

Проблема, наиболее остро стоящая перед банковской системой сегодня, — это устойчивые нулевые или даже отрицательные процентные ставки, которые лишают банковскую деятельность в том виде, в каком мы ее знаем, всякого смысла. К счастью, России это пока не грозит, поэтому у нас есть возможность посмотреть, как с этим будут справляться банковские системы более развитых в финансовом отношении государств. Но, как известно, целый ряд уважаемых экономистов, опираясь на ситуацию в Японии, предполагает, что нулевые или околонулевые ставки могут надолго задержаться в ключевых экономиках мира. То есть бизнес продажи денег за проценты может оказаться планомерно убыточным.

Вторая проблема связана с электронными деньгами: я имею в виду не Яндекс-кошельки, а биткоины и другие инструменты подобного рода, которые сильно влияют на состояние банковского дела. Условно говоря, в учебниках первого курса любого вуза написано, что есть учетная ставка и есть резервные требования. Между учетной ставкой и резервными требованиями возникает кредитно-депозитный мультипликатор, из которого растут активы и пассивы банковской системы. В случае с биткоинами, как вы знаете, всё не так, и не очень понятно, как банковская система будет с этим справляться. К счастью, мы сейчас готовим регулирование, чтобы ограничить перетекание биткоинов в рубли и обратно. Оно пока не готово, но работа ведется.

Это наиболее серьезные вопросы, стоящие перед банковской системой в среднесрочном плане, причем второй, наверное, даже более среднесрочный, чем первый.

Конечно, в том, что касается именно российской банковской системы, я бы напомнил Екатерине еще такой фактор. В сегодняшней ситуации никто не ожидает серьезного ускорения темпов экономического роста в ближайшие годы. Да, мы ожидаем переход к росту в ближайшее время; да, мы ожидаем, что рост будет положительный и устойчиво положительный; но роста в 7-8% ожидать не приходится. Это значит, что клиенты банков, заемщики не готовы будут платить банкам маржу, которую они готовы были платить десять лет назад. В настоящее время заемщики тщательно считают деньги, в том числе и то, сколько они платят банкам. Это значит, что банковский сектор, скорее всего, столкнется с устойчиво низкой маржой, и изменений здесь, на мой взгляд, тоже не предвидится.

Возвращаясь к вопросу, который Вы задали, хочу сказать, что российская банковская система была и остается открытой для иностранных банков. У нас есть принцип «домашности», как бы странно это ни звучало применительно к банковской системе: даже если у банка иностранные акционеры, он должен иметь банк в России, чтобы подпадать под национальное урегулирование. Это ключевой принцип, который обеспечивает единство надзорных требований для всех банков России, и мы не намерены уходить от него. Однако при этом у нас нет никаких серьезных ограничений. Да, у нас есть квота: в иностранных банках может быть не более 50% от общего капитала банковской системы. Мы долго работали над определением этой квоты. Например, учитываются ли в этой квоте иностранцы, которые купили акции Сбербанка? И все же, несмотря на такие спорные моменты, в целом мы еще очень далеки от того, чтобы выбрать эту квоту. Пока в банковской системе доминируют несколько крупнейших российских банков, я не вижу никаких рисков того, что какой-то



иностранный банк захочет привнести капитал и столкнется с ограничениями со стороны государства из-за квоты. Нет, российское государство никак не ограничивает иностранные банки.

Дело в том, что сами иностранные банки по большому счету уже давно не завозили сюда капитал и даже ликвидность. То есть иностранные банки в России работают, причем многие довольно успешно. Три или четыре крупных иностранных банка — понятно, какие, — являются даже системно значимыми и играют очень важную роль в оказании кредитной поддержки экономике: они предоставляют экономике кредит, а также привносят в Россию банковские технологии, что тоже очень важно с точки зрения бизнеса. В этом смысле их роль очень значима, но эти банки оперируют как российские банки, и нельзя сказать, что они постоянно получают подпитку в виде капитала из-за границы. Такого нет уже давно.

Таким образом, мы можем сказать, что иностранные банки по большому счету ничем не отличаются от российских банков: они находятся под таким же регулированием, как российские банки, и пытаются привлекать ликвидность капитала из тех же внутрироссийских источников. Конечно, мы были бы очень рады, если бы в банковский сектор России пришел внешний капитал, но мы этого давно не видели и, честно говоря, не ожидаем.

Если взять Украину как пример экстремального отношения крупных банковских групп к Восточной Европе, то крупнейшие иностранные банковские группы попросту сбежали оттуда, и из иностранных банков там остались, по большому счету, только российские, хотя и ограниченно. Конечно, в России мы наблюдаем совсем другое отношение, но такого, как десять лет назад, когда банки активно входили и капитализировались, мы не видим и, как я уже сказал, в ближайшее время не ожидаем, — хотя, конечно, хотелось бы.

## **М. Брюгман:**

Большое спасибо! Насчет Украины я, конечно, возразил бы, потому что там есть и другие иностранные банки, например Дойче Банк, но мы говорим о России.

Предлагаю перейти к достаточно волнующей теме. Еще недавно никто среди просто населения России не слышал такие слова, как bail out или non-performing loans, однако теперь они у всех на слуху. Как решаются эти проблемы в России сегодня, мы спросим у Юрия Исаева, генерального директора государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов». Пожалуйста!

## **Ю. Исаев:**

Доброе утро! Спасибо, Матиас, что подняли этот сложный вопрос. Вообще-то, мы с коллегой Алексеем Моисеевым в последнее время стараемся избегать темы bail in в том или ином виде. Вы упомянули bail out: возможно, это поможет мне пройти по лезвию ножа. Дело в том, что журналисты и другие люди, с которыми приходится общаться, первым делом спрашивают: а что это вы затеяли со списанием денег клиентов? Вот что я хочу сказать по этому непростому вопросу.

Для начала давайте определимся с терминологией. Мы обсуждаем кризис последних полутора или двух лет. Я считаю это глубоко ошибочной постановкой вопроса применительно к банкам. Тот кризис, с которым мы столкнулись, — это кризис 1998 года, это последствия обрушения рынка ГКО в 1998 году. То, что мы имеем сейчас, — это по сути последствия 1998 года и, в определенной степени, 2008 года. До последнего времени не принималось почти никаких серьезных мер по расчистке банковских систем, по преодолению негативных последствий кризиса 1998 года. Банки ретушировали отчетность, каким-то образом втирали очки регулятору, и, пока это было возможно, ситуация развивалась экстенсивным путем. В тот

момент, когда этот путь перестал быть возможным, закрылись рынки капитала. Некоторые, правда, рассчитывали, что, с учетом экономических сложностей текущего момента, вырастет инфляция и на этом фоне можно будет по-прежнему скрывать дыры в капитале, проблемы с резервированием, но этого не произошло.

Хочу еще раз подчеркнуть свою мысль: то, что происходит сейчас, — это не кризис, а последствия кризиса 1998 года. По сути, регулятор сегодня делает ту работу, которую должен был делать на протяжении всех последних 15-16 лет или даже дольше. К сожалению, эту работу приходится делать в сложных условиях и при этом достаточно быстро.

Я не открою большой тайны, если скажу, что «Агентство по страхованию вкладов» изначально было рассчитано на то, чтобы одновременно вести максимум две-три процедуры санации банков и примерно десять-двадцать ликвидационных процедур. На сегодня у нас 32 проекта в санации, 22 мы успешно завершили, и почти 260 банков одновременно находятся в стадии ликвидации. Эти цифры показывают масштаб проблем, накопившихся в банковской системе России. Я посмотрел статистику: у нас на сегодня 568 (с учетом сегодняшнего отзыва лицензии, может быть, уже 567) действующих банков, входящих в систему страхования вкладов, а находящихся в процессе ликвидации — 264. Если ситуация будет развиваться сегодняшними темпами, вскоре эти цифры сравняются. Это не повод ужасаться: это просто означает, что мы много лет делали в банковской системе не то, что нужно было делать.

Важно заглянуть за горизонт, допустим в рамках сегодняшнего обсуждения, и понять, какой мы хотим видеть банковскую систему через 10-15 лет. У нас сейчас есть все возможности для того, чтобы сформулировать видение цели. Банковская система была локомотивом роста экономики страны до 1998 года. Сегодня мы вынуждены констатировать, что банковская система таким источником роста не является, однако может им стать.

Мне кажется, что нужно продолжать реализовывать политику трансформации банковского сектора. Пусть это тяжело, пусть очищение системы иногда порождает определенные проблемы, тем не менее система страхования вкладов работает: 98% вкладчиков сейчас защищены, и в этом смысле мы свою функцию выполняем.

Однако мы всё чаще сталкиваемся с тем фактом, что бизнес как таковой, юридические лица остаются незащищенными. Это правда. Система исторически выстраивалась для защиты самых слабых — физических лиц с малыми и средними вкладами. Практически во всех развитых странах система защиты вкладчика со временем трансформировалась в систему защиты всех клиентов банка. Нам, безусловно, тоже нужно двигаться в этом направлении, нужно расширять систему страхования вкладов на счета всех клиентов банка.

Вот сухая статистика: по первой очереди кредиторов, то есть по физическим лицам, процент удовлетворения составляет у нас 70%. Это большой процент: напомню, еще несколько лет тому назад этот показатель был меньше 50%. По второй очереди, — она мало что значит, — 18%. А вот по третьей очереди, куда входят все юридические лица (за исключением индивидуальных предпринимателей, они относятся к первой очереди), ситуация просто трагическая: уровень возмещения составляет всего 17%. Безусловно, это создает проблемы не только для банковской системы, но и для экономики в целом: страдает бизнес, сокращаются рабочие места, зарплаты и так далее. Поэтому мы начинаем говорить о распространении системы страхования на юридических лиц. Возможно, стоит начать этот процесс с малых предприятий.

С какими проблемами мы сталкиваемся сегодня? Фонд страхования вкладов сейчас дотационный и во многом зависит от займов Банка России. В этой ситуации нам сложно говорить о распространении системы страхования на более широкий круг участников.

Приведу еще несколько цифр. Всего из фонда выплачено больше одного триллиона рублей. Мы еще не называли эту цифру, сейчас я называю ее впервые. У нас своего рода юбилей, мы выплатили триллион рублей из фонда страхования вкладов двум с половиной миллионам человек. С начала текущего года из фонда было выплачено 250 миллиардов рублей, и на сегодня мы должны Банку России 358 миллиардов рублей, а к концу года при текущей динамике эта цифра может удвоиться. Дополнительную нагрузку на фонд страхования вкладов при введении страховки юридических лиц мы оцениваем примерно в 25%. При таком долге фонда говорить о немедленном введении этого страхования было бы неправильно. Поэтому мы призываем к обсуждению этой темы в привязке к механизмам bail in.

Теперь я перехожу к ответу на вопрос. Мы называем это не bail in, а конвертацией требований кредиторов в инструменты финансового оздоровления банков. Мы придумали такую формулировку, чтобы никого не злить термином bail in. На наш взгляд, эта конвертация увязана с введением страхования юридических лиц. Мы внимательно изучили лучшие мировые практики (а мы по-прежнему считаем, что на сегодня самой развитой является система страхования в США) и пришли к выводу, что нам как оператору системы страхования было бы намного проще, если бы все клиенты банка были застрахованы на одинаковом уровне страховой ответственности. В этом случае мы могли бы гораздо лучше использовать и механизмы санации, и механизмы передачи активов, обязательств, тем самым сократив нагрузку на прямые выплаты из фонда. Как ни странно, если мы введем страхование юридических лиц и будем шире использовать имеющиеся законодательные механизмы, мы сократим нагрузку на выплаты из фонда страхования вкладов.

Санация — тоже дорогой механизм, и он нуждается в определенной модернизации, потому что на сегодня на проекты санации мы потратили

больше триллиона рублей. В данном случае нам кажется, что эти новые подходы, включая механизм bail in и распространение страхования на счета юридических лиц, позволят нам сбалансировать систему.

**M. Bruggmann:**

As we are switching the point of view, we are switching the language. Coming to Greece now. Greece, as you all know, was in huge trouble, and is now is getting a little better, but as I understand, they are not off the hook yet. Let us ask Mr. Rapanos, Chairman of the Greek Alpha Bank – not the Russian one: What is your point of view when we are speaking about the Russian banking and financial system compared to Greece? What do you see as the biggest problems for Russian banks?

**V. Rapanos:**

Thank you very much. I am probably the only non-Russian speaker on this panel. Although I can read the Russian alphabet – it is based on Greek – I cannot speak Russian. I am sorry, but I will speak in English.

The two economies are very different, but we have been in a deep economic crisis for the last five or six years, so some lessons could be useful for the Russian banking system.

First of all, the crisis in Greece did not come from the financial sector. The banking sector was very sound until 2009, when the fiscal crisis broke out also in Greece and created a huge problem. In other ways the Greek banking system was very sound.

Lending to the private sector in 2009 was very low, well below the EU average. Non-performing loans at that time were near the EU average of about 4%. However, after a deep recession, in Greece today, non-performing loans (NPLs) are at 40% to 45%, a huge number.

What can one say after five years in crisis? First of all, do not postpone problems; if you have problems try to solve them now. NPLs in Russia are not very high, but they are rising. Early management of NPLs therefore could be a useful instrument to prevent the problem from getting bigger.

A second point, which is very important for Greece, is that all political parties used to promise that they would take over the non-performing loans of poor people. However, many who could pay the loans stopped paying their loans, in the expectation of receiving the same treatment as the poor. This is the well-known “moral hazard” problem. Try to avoid it.

Banks are probably well suited to finding solutions with their clients. Government interventions that forced the banks into taking certain measures have not proven to be a good fiscal instrument in Greece. We have estimated that up to 25% of our NPLs are due to ‘strategic defaulters’: people who can pay but do not, in the expectation of receiving government relief.

A third important point is to develop dispute resolution mechanisms within the banking system. So if there are problems with clients, avoid going to court. It takes time, it is costly, and it creates many expectations. Develop dispute resolution mechanisms with your clients, with the people who cannot pay their loans, and try to find solutions.

The other thing we have seen in this period of time, even in Greece, is that several banks started to give cheap loans in Swiss francs. Although the interest rate might be very low, the exchange rate risk may have a negative affect on many, many people. Hence a prudent policy for banks is to lend money to people in a currency they can actually pay back; not in other currencies. Even though it may be profitable, in the longer term it may be a serious problem.

Finally, I would say that confidence in the Greek banking system has increased in the last 15 months. Our supervisor is no longer the Bank of Greece, but the European Central Bank, using the Single Supervisory Mechanism (SSM). Being

a Eurozone country, we are directly supervised, at least the systemic banks, by the single supervisory mechanism, and this has injected a lot of confidence.

Just to give you a number: I hear hundreds of banks here; in Greece, before the crisis, there were about 20 Greek banks and 15 foreign banks. Now there are four major Greek banks controlling 93% of our assets. However, SSM banking supervision, with clear and transparent rules, has injected a lot of confidence. When recapitalization took place six months ago, we were able to attract foreign investors. Our bank and another bank were fully capitalized through private funds, without any government assistance. Transparent rules and good supervision are a very important factor for confidence.

These are the simple lessons from the Greek banking sector. I do not know to what extent they can be useful, but we have suffered a lot over the last five years, and we are now in the process of coming out of the crisis. I think these lessons could be very useful for us, for our banking sector not to repeat the same mistakes, but also for some other banks as well. Thank you very much.

**М. Брюгман:**

Thank you. Теперь давайте посмотрим еще глубже и обратимся к банкам, которые играют на рынке в России. Лично я впервые столкнулся с финансовой корпорацией «Открытие», когда она привезла в Давос группу «Ленинград», это был очень приличный концерт. Однако, насколько я понимаю, ваша главная задача — все-таки не концерты, а банковские дела. Мы выслушали выступления супервайзеров, представителя рейтингового агентства, представителя от политики; теперь хотелось бы узнать Ваш взгляд на российский банковский сектор. Мне сказали, что здесь присутствует Рубен Аганбегян... Нет? Меня неверно информировали. Вот видите, группа «Ленинград» и здесь оказалась важнее. Тогда, поскольку я немец, обратимся к Дойче Банку. В Германии он ассоциируется со многими скандалами, в России тоже, но оставим сейчас юридические вопросы,



поговорим о банковском бизнесе. Многие иностранные банки уже ушли из России, но Дойче Банк остался. Как быть дальше?

**П. Теплухин:**

Даже не знаю, что сказать. У нас есть стандартный ответ на такие вопросы: что Дойче Банк пришел в Россию 140 лет назад, когда строилась телеграфная линия между Петербургом и Москвой. Ее строила компания Siemens, а мы финансировали. Однако больше ничего, пожалуй, не вспоминается. Действительно, что хорошо для Siemens, то хорошо для Дойче Банка. Как известно, Siemens и другие немецкие индустриальные компании очень хорошо себя чувствуют на российском рынке, и Дойче Банк тоже продолжает свою работу. Но, наверное, это не интересно, интересно другое.

Когда я готовился к этой сессии, меня просили поделиться вопросами, которые находятся во главе повестки дня европейских банков, в том числе Дойче Банка. Выслушав обсуждения, я понял, как сильно отличается повестка европейских банков и наших отечественных.

Главная проблема европейских банков в том, что «банк» и «банкир» в Европе — до сих пор бранные слова. Обязательный элемент предвыборной программы каждого политического деятеля, который хочет набрать хоть сколько-то голосов на очередных выборах, — это еще раз ударить по банкам, потому что они плохие. Это началось в 2008 году, сейчас уже 2016-й, но проблема взаимодействия банков и встраивания банков в общество остается актуальной. Это сильно сказывается на банковской системе и ее функционировании.

Вторая проблема — это новые веяния, которые обсуждались на октябрьском годовом собрании Всемирного банка и Международного валютного фонда в Лиме, новая формула под названием «Знай клиента своего клиента». Вы знаете, что идентификация клиента, хранение и

обработка клиентской информации — одна из ключевых функций банков, она довольно дорогостоящая и ее необходимо эффективно выполнять. Однако регуляторы пошли дальше и всерьез обсуждают идею о том, что банк должен знать клиента своего клиента, то есть отслеживать всю цепочку прохождения денег. Это задача космической сложности, практически нереализуемая, но каждый национальный регулятор стремится опередить других и придумать еще более сложную конструкцию, которая еще дальше приструнит банковский сектор.

Третья важная проблема, которая стоит на повестке дня, это отрицательные процентные ставки. В России это тоже совершенно не актуально, но для европейской банковской системы это большая проблема, потому что и Дойче Банк, и многие другие европейские банки заставляют клиентов платить за то, что те размещают в них депозиты. Это связано с тем, что большое количество облигаций на европейском и других рынках имеют отрицательную доходность. Германия буквально на прошлой неделе разместила десятилетние государственные облигации с отрицательной доходностью. Таким образом, способов заработать остается все меньше, от этого страдают клиенты, и еще неизвестно, какие это будет иметь последствия для экономики в целом и для банковской системы в частности. Пока есть только фантазии — одна страшнее другой, но время покажет, чем все кончится. К сожалению, хороших прогнозов никто дать не может.

Эта тема волнует сейчас очень многих. Непосредственные негативные последствия такая ситуация будет иметь в первую очередь для страховой системы, а страховые компании являются крупнейшим институциональным инвестором в Европе, в том числе в Германии. Если страховые компании, занимающиеся накопительным страхованием, имеют отрицательную доходность, — а фиксированные обязательства у них, как правило, долгосрочные, — это может подрвать устойчивость всей финансовой системы в Европе, со всеми вытекающими последствиями.

Вернемся к менее острой проблеме, о которой я упоминал раньше: национальные регуляторы конкурируют друг с другом, пытаюсь придумать дополнительные инструкции. Это было бы не так страшно, если бы они старались синхронизировать свои действия, но, к сожалению, этого не происходит. Всё более сильными становятся российские регуляторы, появился китайский регулятор, по-своему проявляет себя японский, европейские регуляторы ведут собственную политику, американские вообще впереди планеты всей. Все регуляторы стараются опередить друг друга в изобретении новых требований и нормативов. Это плохо, прежде всего потому, что они не согласовывают эти требования друг с другом и тем самым убивают глобальную банковскую систему, принцип существования глобального банка. Банки не могут соответствовать одновременно всем регулятивным требованиям, потому что эти требования все чаще прямо противоречат друг другу.

С другой стороны, бизнес становится все более глобальным, а для глобального бизнеса нужны глобальные банки. Простая формула. Но где же их взять, если регуляторы не разрешают? Для примера я приведу одну цифру. В пяти крупнейших сделках в прошлом году участвовал только один европейский банк — угадайте, какой. Это плохо, потому что европейские банки сошли с дистанции глобальной гонки, а остались только американские игроки и появились новые из Китая. Это значит, что европейским компаниям будет сложнее конкурировать на глобальных рынках.

Таким образом, я обозначил несколько тем: каждую из них можно обсудить подробнее. Вот такой взгляд из Европы на банковскую систему. Спасибо!

**М. Брюгман:**

Спасибо.

**M. Bruggmann:**

Thank you. We will go to another big foreign player in this market. Citibank is one. Speaking about banks, you learn a lot of new words. Marc Luet is the 'Cluster Head' for Russia, Ukraine and Kazakhstan, and the Country Officer for Russia. How do you see the situation, when looking at how many foreign banks have already left Russia and how many Russian banks went bankrupt or were taken over? What is your view?

**M. Luet:**

I am often asked the question whether Citi has changed its strategy in Russia, given recent events, both the financial crisis and some of the things that you mentioned on the competitive landscape.

If the question is, how is Citi changing its strategy, the answer to that is very simple: we are not. There has been absolutely no change in our strategy in the past few years, including in the last two years. We may have adapted our tactics a little bit, but the strategy has not changed. I will come to some of the challenges I think the banks are facing; but the reasons we have not changed our strategy are very simple. Firstly, we are not under any pressure to do it. If I look at our local rating, our level of capital liquidity, how much dividend we are paying to our parent company, I think there is no pressure to change what we do.

The second thing is that we have a long history here. Over the past ten years we have helped clients raise more than a hundred billion dollars in capital. We have been in countless merger and acquisition transactions, and we have established a diversified franchise for many years. Regarding Deputy Finance Minister Moiseev's earlier comment, it is interesting that we are the only foreign bank, if I recall correctly, or one of the very few, that did not leave the country in 1998. We are also still in the Ukraine, and with a very solid franchise. If I take Kazakhstan, we are the only global bank left there and we have no intention to leave. So if there is any question mark about this, I would like to answer it right now. Our

history suggests that we are certainly not going to change our strategy, and that we are going to stay.

The third reason we are not changing our strategy is that in terms of levels of returns or efficiency, we have very sound profitability metrics; they are adequate. I think that is a manifestation of the fact that our strategy is proving successful, even in downturns.

What have we done to take advantage of some of these disruptions? Banks cannot do much, but they can pull a certain number of levers. One is the 'risk appetite' that they set for a country. Because we have maintained a great performance in terms of the cost of risk over the past two years, even in stress environments such as this one, we have maintained our risk appetite on Russia. The essence of what we do from a risk appetite framework is to focus on our target market. We have not deviated one iota from our target market strategy in Russia. That has been the key to our resilience.

The second lever you can pull is people. We have maintained our skill set. I think we have some of the best teams in the market across our activities.

And the third is the investments that we are making, and they can be investments in KYC – Know Your Customer – that was raised just now, or modernization of our distribution and digitization. I will come back to technology.

So, yes, we have benefited in some respect. There has been no major shift in market share that I can see in the market; I agree with the comments that Ms. Ekaterina Trofimova made earlier; there has been no major shift in market share. We received some business due to some of our competitors withdrawing. We got a bit more business, but we are sticking to our strategy and not changing what we do.

Let me come back to investments. Deputy Finance Minister Moiseev mentioned New Technologies. I do believe that the lesson in all of this has less to do with the crisis that has just gone on and much more to do with the significant challenges that exist for the banking industry across the board, not only in

Russia, in terms of how the banking market needs to change – that is the challenge for banks, including foreign banks in this market, going forward over the next three or four years.

The first one is making sure banks have differentiated strategies; that is basically the change that has happened. Undifferentiated strategies in banks lead to a mispricing of risk, and is in part responsible for the crisis we have gone through in the last ten years.

The second is investment regulations and how banks can cope with that. The third is technological change. I have a belief that whether it is encryption technologies, robotics, artificial intelligence, or machine learning – it will have a very profound impact on productivity. That is difficult for banks, because of client expectations on the one hand, they are changing, and legacy platforms on the other, which are a big barrier to change.

These are the challenges that we face as foreign banks in Russia, that local banks face in Russia, and I think will dominate the debate far more than whether or not the crisis has left any trace. I think we need to shift the debate more towards the fundamentals of how much of a modern banking industry we want in Russia.

**М. Брюгман:**

Большое спасибо! Теперь вернемся из частного сектора в государственный банк, обратимся к «Внешэкономбанку». Как вы знаете, он играет другую роль, нежели частные банки. Господин Цехомский, первый заместитель председателя правления «Внешэкономбанка» по развитию и внешнеэкономической деятельности, каким Вы видите российский частный банковский сектор и какой Вы видите вашу роль как банка развития?

**Н. Цехомский:**

Большое спасибо!

Очень удобно выступать ближе к завершению панели. Я хотел бы поблагодарить Марка за то, что он затронул тему технологий. Тема нашей сегодняшней встречи — банковский сектор и его адаптация к новым условиям. Вчера была хорошая сессия по поводу технологий. Технологии — это пропуск в завтра, они четко говорят: изменяйся или умри. Сегодня можно сказать, что банк — это по сути IT-компания с банковской лицензией. Перебрасывая мостик к докладу Юрия Исаева, я хотел бы поднять такой вопрос: сколько среди сегодняшних 567 банков таких компаний, которые думают о новых технологиях, а не продолжают традицию банковского бизнеса 1998 года и просто временно заморозились на период, когда были высокие цены на нефть и мы все могли хорошо жить в условиях низкой эффективности бизнеса? Это вопрос не только адаптации банковского сектора, это вопрос адаптации к новым условиям российских компаний и России в целом. Наверное, это самый большой вызов для частного банковского сектора.

Что вообще такое банк? Кто-то (если не ошибаюсь, Билл Гейтс) сказал: «Banking is needed, banks are not». Сколько банков, по большому счету, нужно: 567, 1 200? Важно понять, что именно требуется конечному клиенту. Ему нужны банковские услуги, а не какой-то конкретный банк или конкретный бренд.

Я бы поспорил по поводу глобальных банков: практика показывает, что банковский бизнес оказался очень локальным, потому что банковское регулирование очень локально. Здесь возникает еще один вызов со стороны IT-компаний, поскольку они нерегулируемые и легко перебрасывают свой бизнес из одного региона в другой. Однако это, скорее, вопрос к регуляторам: насколько внимательно они планируют следить за деятельностью IT-компаний в будущем?

При этом понятно, что сегодняшний вызов — очень серьезный, и, как говорил Льюис Кэрролл, даже чтобы просто стоять на месте, надо бежать, а

чтобы двигаться вперед, надо бежать очень быстро. Поэтому в течение ближайших трех-пяти лет ситуация в банковском секторе останется напряженной: большой вопрос, сколько банков выживет и как они смогут изменить свою бизнес-модель, чтобы ответить на вызов, — причем даже не российский, а мировой вызов.

Мне пока нелегко говорить о роли «Внешэкономбанка», потому что новая команда работает всего около 100 дней, и 23 июня мы предложим совершенно новую стратегию. Однако, безусловно, мы понимаем, что в российской экономике сегодня необходимы структурные изменения.

Опять же, вспоминая вчерашнюю сессию, можно сказать, что Россия очень сильна в изобретениях, но у нас плохо получается это реализовать, внедрять инновации. Нам нужно научиться инвестировать. Встает вопрос, который мы тоже можем задать банкам: насколько хорошо они умеют кредитовать этот альтернативный сектор? Мне кажется, не очень хорошо. Большинство банков предпочитает искать традиционные залоги, недвижимость, какие-то понятные активы, но важно понимать, что экономика меняется. Сегодня крупнейшие в мире компании не имеют таких залогов, они не имеют недвижимости, объектов собственности: это в основном интеллектуальные компании, IT-компании. Поэтому для нас большой вызов — насколько активную роль мы сможем играть в изменении структуры экономики. Мы надеемся, что достаточно существенную. Мы понимаем, что сегодня усилия и государства, и частного сектора должны быть направлены на изменение этой структуры. Нужно сосредоточиться на том бизнесе, который в будущем даст нам шанс, а не на традиционных формах бизнеса, которые сейчас становятся всё более несостоятельными. Поэтому главная задача банка — быстро меняться, адаптироваться не только к сегодняшней ситуации, но и вообще к новым условиям. Правила игры изменились и уже никогда не станут прежними. Главное — постоянные изменения, постоянная адаптация, постоянная корректировка, постоянный



фокус на клиента и, в первую очередь, понимание, что банк как юридическое лицо, как институт никому не нужен, зато очень нужны новые услуги, новые идеи, которые он может предложить рынку.

Спасибо!

**М. Брюгман:**

Спасибо! Напоследок я хотел бы задать вопрос представителю МТС Банка господину Розанову, старшему вице-президенту АФК «Система». Компания МТС больше известна (мне, по крайней мере) как оператор мобильной связи, но у нее также имеется хороший банк. Вы выслушали выступления других участников, теперь у Вас есть возможность дополнить и прокомментировать их высказывания. Спасибо.

**В. Розанов:**

Спасибо! Николай перебросил очень хороший мостик к моему выступлению, потому что МТС Банк является средним по размеру, но обладает уникальными возможностями. Эти возможности кроются в синергии с МТС. Я также согласен с той точкой зрения, что банковский бизнес и банковская бизнес-модель движутся в сторону IT, Hi-Tech компаний с особой лицензией, с особым мидл-офисом, с пониманием того, как оценивать риски, — с тем, чего нет у обычных IT-компаний или в телекоммуникационном секторе.

Возвращаясь к основной теме дискуссии, скажу, что мы как система и как банк позитивно смотрим на перспективу банковского сектора именно в России. Мы считаем, что те сложности, с которыми банковский сектор столкнулся в последние три года, больше связаны с общими макроситуациями в стране, нежели с какими-то специфическими проблемами сектора. На наш взгляд, регулятор ведет очень правильную

работу, выбирая банки, которые не соответствуют минимальным стандартам, предъявляемым сейчас к таким организациям.

Банковский сектор первым почувствовал на себе негативные изменения макроситуации, но он же будет первым бенефициаром позитивных изменений, которые, что называется, *in the air*. Если говорить об МТС Банке, то в нашем портфеле 18 отраслей народного хозяйства, и два года назад мы обнаружили, что МТС Банк является единственным *non-performing asset* во всем ожерелье системы. Те два года, которые были достаточно сложными для сектора, мы потратили на то, чтобы максимально погрузиться в ситуацию и исправить наши фундаментальные недоработки. Прежде всего, объявленная синергия с МТС не была доведена до конца с точки зрения IT-интеграции, доступа, понимания кредитной истории клиента и так далее. Там есть регуляторные проблемы, но сейчас этот вопрос более или менее адресован. Мы видим очень большие возможности, прежде всего в развитии розничного направления нашего бизнеса. Банк был докапитализирован российскими деньгами, достаточно крупной суммой, за последние два года произошло очень серьезное обновление команды. По корпоративному сегменту есть вопросы, однако именно здесь мы ожидаем начала макроэкономического подъема. В целом мы смотрим на ситуацию со сдержанным оптимизмом. Мы считаем, что разумная позиция и политика нашего регулятора вкупе с объективными потребностями страны приведут к тому, что банковский сектор станет бенефициаром той новой нормальности, о которой на Форуме тоже уже говорили, и я думаю, что это не за горами.

**М. Брюгман:**

Спасибо!

В Америке во время этого кризиса мы видели проблему *too big to fail*. В России тоже идет концентрация банковской деятельности, банковского капитала, и некоторые государственные банки видят в этом проблему.

Может быть, вы, наоборот, видите в этом возможность для создания большей стабильности, чем в других странах? Я хотел бы снова начать с госпожи Трофимовой.

**Е. Трофимова:**

Большое спасибо! На самом деле есть термин *too big to fail*, а есть термин *too big to rescue*, и он в полной мере оправдал себя, например, в Казахстане всего несколько лет назад. Поэтому я думаю, что, когда мы рассуждаем о том, хорошо ли, что банк крупный, — мы говорим о выборе: спасать или не спасать, и если спасать, то какой ценой. Этот выбор делается, как правило, индивидуально.

Очень правильно, что Вы адресовали этот вопрос именно рейтинговому агентству, потому что крупные организации часто требуют премию за надежность и поддержку государства. Однако поддержка им вовсе не гарантирована: это доказано опытом и развивающихся, и развитых стран. Все ситуативно. Можно было бы привести пример банка *Lehman Brothers*.

Все зависит от обстоятельств. Законы природы и биологии говорят, что выживает не самый крупный и сильный, а тот, кто лучше адаптируется, и я думаю, что это будет все более и более ярко проявляться в текущих условиях. Мы сталкиваемся с тем, что крупные организации чувствуют себя очень неустойчиво, и зачастую либо балансируют на грани патовой позиции, либо фактически совершают скрытые или явные технические или фактические дефолты. Это вопрос тонкий, и очень правильно, что ни в одном законодательстве он явно и четко не зафиксирован, чтобы это не ложилось на государство в формате бесконтрольного обременения и чтобы, как Вы правильно сказали, не создавать для банков соблазна не контролировать собственные риски.

Тут говорилось о том, что банковский бизнес развивается в сторону технологических компаний. На самом деле сейчас весь бизнес движется в

этом направлении: мы все становимся очень технологичными, и говорят даже о том, что человек срачивается с компьютером. Это общий тренд, и хорошо бы, чтобы регуляторы смотрели на банки как на технологические компании, но в этом плане им приходится маневрировать. Не случайно сейчас растет серый, нерегулируемый финансовый сектор, и это плохо. Я считаю, что в будущем этот вызов встанет перед многими странами.

В России та же тенденция проявляется немного в другом формате. Мы сегодня не говорили о микрофинансовых организациях. Я считаю, что это во многом сопряженные темы. Подобные явления можно перечислять бесконечно, и, говоря дипломатическим языком, креативность в текущих условиях только возрастает.

Затронутый Вами вопрос находится на грани философии и практики. Я думаю, что универсального ответа нет. В нашей методологии, которая опубликована на сайте, эта тема сформулирована столь же обобщенно, как и во многих законодательствах. Все ситуативно и не является гарантией безопасности. Наверное, в этом плане я была бы и со страховками более чем осторожна, потому что и у клиентов есть так называемый moral hazard: каждый из нас должен нести ответственность за свой выбор и за свои действия. Найти тонкую грань между обеспечением социальных гарантий, стабильностью, ростом и развитием экономики действительно достаточно сложно. Я думаю, что универсального ответа не существует.

**М. Брюгман:**

Я вижу, что господин Исаев хочет что-то добавить.

**Ю. Исаев:**

Спасибо! Проблема морального риска или вреда — смотря как переводить на русский язык с английского — является очень значимой и очень дискуссионной для всех систем страхования вкладов в мире. Как правило, в

любой дискуссии на всех международных форумах встает вопрос о том, как нам бороться с проблемой морального риска в системе. У нас такая проблема тоже объективно существует, нам приходится постоянно балансировать между социальной защитой и ответственностью субъектов за выбор банка.

Какой путь мы видим для дальнейшего развития системы? Мы настаиваем на все более и более последовательной дифференциации взносов в систему страхования вкладов. Сейчас эта дифференциация уже состоялась, она зависит от процентных ставок банков по привлечению вкладов населения и в ряде случаев от мнения регулятора, основанного на показателях финансовой отчетности банка. Мы полагаем, что эту систему необходимо развивать и дальше, чтобы она была более сложной, позволяя учитывать степень риска того или иного субъекта, в данном случае банка.

Один из шагов, которые мы хотим предложить совету директоров агентства в ближайшее время, — это повышение так называемой дополнительной ставки взносов, которая как раз основывается на супервысоких ставках по привлечению банками клиентов и на финансовой устойчивости банков. Мы хотим поднять эту ставку до максимально возможного уровня и выступим с такой инициативой на ближайшем совете директоров, чтобы усилить зависимость платежей в фонд страхования вкладов от рискованности политики того или иного банка.

Однако в целом мы так и не решили для себя один вопрос, который стоит на повестке дня уже 20 лет: какой все же должна быть банковская система в России? Есть опыт Америки, где есть федеральные банки и банки штатов. Есть опыт Европы: скажем, Германия тоже федеративное государство, там другая система. Есть и опыт Китая, где есть четыре крупных государственных банка, муниципальные банки и так далее. У нас банковская система пока носит универсальный характер: все банки

одинаково регулируются и одинаково развиваются. Мы стыдливо избегаем обсуждения этой темы, я нигде не наблюдаю дискуссии.

Мне кажется, что это очень важная проблема. Банковская система так или иначе консолидируется, и вопрос в том, будет эта консолидация в той или иной мере управляться государством или нет. Если не будет, то нам хватит сил, чтобы оставшиеся банки, так сказать, обработать и похоронить. Если же будет какая-то вводная по консолидации — нам будет меньше работы.

Главное, что эта консолидация и уход банков с рынка неизбежны. Вопрос в том, дадим ли мы банкирам возможность уйти по-хорошему или все они пройдут через горнило принудительной ликвидации и банкротства. Уйти по-хорошему банкир сейчас не может, потому что у него нет возможности продать свой бизнес на рынке: никто его не купит, — а уйти по-плохому — пожалуйста! Мы в АСВ проведем анализ причин банкротства и в 80% случаев найдем какую-нибудь нехорошую историю.

Мне кажется, нам всем нужно осмыслить эту ситуацию. Если государство не вмешается в консолидацию, то минимум 80%, а то и 90% оставшихся банков пройдут через неприятную процедуру с АСВ. Если же мы найдем возможность дать людям выходить из бизнеса до того момента, когда все становится совсем плохо, — есть шанс, что консолидация пройдет относительно мирно.

Спасибо!

**М. Брюгман:**

Спасибо! Вы точно уложились.

Сейчас 11:30, и я вынужден подвести итог этой сессии и поблагодарить всех панелистов. Спасибо вам огромное, я услышал очень много нового!