

Утверждено
решением Совета АКБ «НРБанк» (ОАО)
(протокол б/н от 18.07.2012 года)

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН
РАЗВИТИЯ АКБ «НРБанк» (ОАО)
на II полугодие 2012 года**

г. Москва, 2012

Стратегические задачи на II полугодие 2012 года

18 июля 2012 года Советом Банка рассмотрены итоги деятельности Банка в первом полугодии и определены целевые задачи Банка на второе полугодие 2012 года.

В первом полугодии 2012 года на деятельность Банка существенно повлияли: инспекционная проверка Банка России, проходившая в головном офисе и всех филиалах Банка, в результате которой Банк потерял более 6 млрд. рублей привлеченных средств, понес существенные дополнительные затраты, связанные с отвлечением персонала; падение во II квартале цен на фондовом рынке, что привело к отрицательной переоценке находящихся на балансе крупных пакетов ценных бумаг ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии» и ОАО «Газпром» в сумме более 1 млрд. руб.

Совпадение столь существенных негативных факторов стало для Национального Резервного Банка реальным стресс – тестом, подтвердившим высокий уровень надежности и ликвидности Национального Резервного Банка. За время проверки, несмотря на значительную потерю ресурсной базы, Банк сохранил главный актив – лояльность клиентов. Корпоративные клиенты, снизив сумму депозитов, не перевели обороты и денежные потоки в другие кредитные организации. Несколько снизился объем вкладов состоятельных VIP-клиентов, однако количество массовых розничных вкладчиков возросло, а количество счетов открытых частными лицами за полугодие увеличилось на 38%. Банк не прекращал операции кредитования корпоративных клиентов, все филиалы и операционные офисы выдавали ипотечные и потребительские кредиты населению.

Приняв к исполнению требования Предписания по итогам проверки и сформировав значительный объем дополнительных резервов, правомерность создания которых Банк продолжает оспаривать в установленном порядке, Банк зафиксирует в отчетности за 7 месяцев отрицательный финансовый результат. При этом ни балансовый убыток, ни выплата в соответствии с решением годового акционерного собрания дивидендов в сумме около 1 млрд. руб. не приведет к нарушению обязательных нормативов. Банк по-прежнему будет удовлетворять всем нормативным требованиям Банка России, выполнять все обязательные нормативы, а значение норматива достаточности капитала Н1 прогнозируется на уровне 18%, что почти вдвое превысит установленное предельное значение.

Банк принял к безусловному исполнению все указания и рекомендации, содержащиеся в Предписании, и предпримет все необходимые действия для того, чтобы в самое короткое время преодолеть негативные последствия существенных событий, повлиявших на работу Банка в первом полугодии т.г.

С учетом изложенного Совет ставит перед менеджментом следующие главные приоритеты на II полугодие 2012 года:

- восполнение ресурсной базы;
- безусловный выход на положительный финансовый результат по итогам года.

Дальнейшее развитие Банка будет происходить по-прежнему в формате универсальной кредитной организации, которая работает в корпоративном, малом и среднем, розничном сегментах бизнеса и осуществляет все виды банковских операций. При этом для выполнения установленных стратегических задач менеджмент Банка во II полугодии 2012 года будет проводить целенаправленную работу по увеличению объемов операций с отдельными категориями клиентов и наиболее рентабельными направлениями банковского бизнеса, имеющими наибольший потенциал роста и дающими наибольшую отдачу на вложенный капитал.

Ключевые показатели на II полугодие 2012 года:

- остаток привлеченных средств физических лиц на конец года – не менее 5,5 млрд. руб.;
- остаток привлеченных средств корпоративных клиентов на конец года – не менее 7,0 млрд. руб.;
- сумма кредитов, выданных физическим лицам за II полугодие – не менее 0,5 млрд. руб.;

- покрытие убытков, сложившихся в результате переоценки стратегического портфеля ценных бумаг и создания дополнительных резервов по итогам проверки, и выход на положительный финансовый результат по итогам года;
- обеспечение положительной операционной рентабельности филиальной сети Банка.

Приоритетные клиентские сегменты и продуктовый портфель

Розничный бизнес

Приоритетом в развитии банковских операций будет являться розничное направление как в части привлечения средств физических лиц, так и в части активных операций и комиссионных услуг.

Банк, имея большой опыт качественного обслуживания VIP-клиентов, будет и в дальнейшем рассматривать данную категорию клиентов как одну из приоритетных и создавать условия для обслуживания максимальной доли их банковских операций. Состоятельным клиентам, размещающим денежные средства в крупных суммах, Банк будет предлагать индивидуальные условия обслуживания и планирует разработать новый продукт, предусматривающий дополнительное обеспечение Банком размещенных средств с использованием инструментов фондового рынка. До конца текущего года VIP-клиентам будет предложен новый премиальный карточный продукт – VISA Platinum, предусматривающий высокое качество сервисов и поддержку держателей карт, в том числе на международном уровне.

Вместе с тем за счет использования широкого спектра продуктов и возможностей своей филиальной сети Банк будет привлекать на обслуживание новых розничных клиентов из других клиентских групп.

Работу по наращиванию одного из основных источников ресурсов - остатка средств физических лиц - Банк будет проводить с учетом необходимости формирования стабильной, диверсифицированной и сбалансированной клиентской базы. Банк рассчитывает привлекать на обслуживание новых вкладчиков из различных клиентских сегментов на основании продуктовых предложений, адаптированных для основных клиентских групп. В частности, для пенсионеров, которые заинтересованы в размещении временно свободных средств с целью получения дополнительного дохода, разработан особый вид депозита с низким входным порогом.

Основой привлечения средств населения будет являться базовая линейка вкладов Банка, которая соответствует рыночным условиям и отвечает практически всем требованиям потенциальных клиентов к режиму счета и его доходности. Для удобства клиентов Банк будет предлагать дополнительные услуги к вкладам, в том числе оформление страховых полисов и выпуск карт международных платежных систем. Для тех клиентских групп, которые в большей степени заинтересованы в повышении доходности своих вложений, Банк продолжит практику введения сезонных видов вкладов с особыми условиями. В целях опережающего развития региональных продаж Банк будет рассматривать также целесообразность введения в отдельных филиалах акционных вкладов с конкурентными условиями, наиболее востребованными в городах присутствия Банка.

При определении процентной политики по депозитам физических лиц Банк будет ориентироваться на динамику рыночных процентных ставок по сопоставимым видам вкладов и не предполагает прибегать к практике привлечения вкладов по ставкам, превышающим рыночный диапазон.

При формировании кредитного портфеля приоритетным направлением останется ипотечное кредитование, основным фактором развития которого будет опережающий рост ипотечных кредитов, выдаваемых по стандартам ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию». Банк также продолжит развитие активных операций на основе собственных ипотечных программ кредитования, планируется развивать взаимодействие с новыми компаниями-партнёрами (агентствами недвижимости, брокерскими компаниями) и укреплять партнерские отношения с теми компаниями, которые эффективно ра-

ботаю с Банком сегодня. Для привлечения розничных клиентов и увеличения количества продаж ипотечных продуктов планируется также использовать потенциал корпоративной клиентуры Банка. Приоритетами при формировании ипотечного портфеля будут высокое качество и ликвидность портфеля.

Развитие потребительского кредитования рассматривается Банком как один из возможных инструментов повышения доходности активных операций. Продуктовая линейка Банка по операциям беззалогового кредитования предусматривает особые условия выдачи кредитов сотрудникам корпоративных клиентов, вкладчикам, участникам зарплатных проектов и клиентам с положительной кредитной историей.

В целях обеспечения роста региональных продаж кредитных продуктов будет использован положительный опыт пилотного проекта, проведенного в одном из крупных филиалов Банка, и разработаны специальные программы кредитования для работников крупных региональных предприятий и бюджетных организаций.

В части комиссионных услуг в дополнение к стандартной линейке продуктов будет продолжено развитие сервисов дистанционного банковского обслуживания (интернет-банк «НРБ on-line», мобильный банк). Кроме того, на базе собственного процессингового центра и новой ИТ-платформы, на которой происходит обслуживание пластиковых карт, Банк сможет оперативно и с минимальными затратами расширять комплекс услуг по картам международных платежных систем. До конца текущего года Банк предложит клиентам новые услуги в банкоматной сети, в том числе предоставит возможность получения наличных денежных средств по картам MasterCard и American Express.

Малый и средний бизнес

В целях тестирования модели обслуживания клиентов малого и среднего бизнеса в первом полугодии 2012 года успешно проведен пилотный проект в Филиале «Воронеж». По итогам проекта на основании анализа потребностей конкретных клиентов были доработаны параметры продуктовой линейки, которая включает в себя кредиты, пакеты услуг расчетно-кассового обслуживания и инструменты привлечения денежных средств.

Во втором полугодии 2012 года Банк планирует завершить окончательную отладку и стандартизацию бизнес-процессов, связанных с обслуживанием клиентов малого и среднего бизнеса, и тиражирование проекта в региональных подразделениях. При этом Банк не будет форсировать рост объемных показателей, отдавая приоритет поддержанию высокого качества предоставляемых услуг, обеспечению баланса приемлемого уровня риска и привлекательности программы для клиентов, в том числе за счет совершенствования существующих продуктов и разработки новых. Комплексная программа обслуживания предприятий малого и среднего бизнеса позволит значительно диверсифицировать клиентскую базу, привлечь новые категории клиентов и повысить доходность бизнеса.

Корпоративный бизнес

Работа с крупными корпоративными клиентами, как и ранее, будет играть важную роль в деятельности Банка. При работе с этой группой клиентов Банк будет ориентироваться на предоставление индивидуального комплексного обслуживания с высоким уровнем сервиса и формирование партнерских отношений.

Приоритетным направлением в работе с корпоративными клиентами будет привлечение средств на текущие счета и в срочные депозиты. С учетом имеющегося у Банка положительного опыта привлечения средств на аукционах планируется, что основой для выполнения стратегической задачи по восстановлению ресурсной базы станет участие Банка в аукционах по размещению временно свободных денежных средств государственных организаций и корпораций, страховых компаний и пенсионных фондов.

Ещё одним инструментом привлечения средств будет широкая линейка депозитов для юридических лиц, условия которых являются конкурентными и соответствуют требованиям корпоративного бизнеса. Для наиболее значимых клиентов Банк готов оперативно

рассматривать возможность установления индивидуальных условий привлечения средств с учетом их потребностей, а для тех клиентов, которые постоянно размещают в Банке свободные денежные средства, будет разработана программа лояльности.

Банк планирует активно развивать операции с кредитным риском, не требующие отвлечения ресурсов – выдавать гарантии и аккредитивы, а также осуществлять овердрафтное кредитование. Операции кредитования юридических лиц в регионах будут проводиться в пределах ресурсной базы, самостоятельно сформированной филиалами. Динамика ссудной задолженности будет коррелировать с динамикой ресурсной базы, а основным приоритетом станет повышение качества кредитного портфеля.

Стратегия управления активами

В рамках выполнения задачи по восстановлению прибыльности деятельности менеджментом Банка проведен «аудит» активов с точки зрения их доходности и ликвидности и намечены мероприятия, выполнение которых повысит доходность активов и позволит к концу года выйти на положительный финансовый результат.

Банк планирует мероприятия по повышению отдачи от ряда непрофильных активов, находящихся на балансе, вложений в дочерние предприятия, объектов недвижимости, принятых на баланс в качестве отступного по просроченным кредитам. Концепция управления активами не претерпела изменений и предусматривает продолжение процесса поэтапного выхода во II полугодии 2012 года из стратегических пакетов ценных бумаг.

Стратегией управления активами предусмотрен отдельный блок мероприятий по работе с проблемными активами, в том числе продажа задолженности, участие в процедурах банкротства заемщиков, реализация судебных мероприятий по взысканию задолженности. Перед менеджментом Банка поставлены задачи возврата денежными средствами не менее 50% от остатка просроченной ссудной задолженности юридических лиц, возврат не менее 75% от просроченных кредитов физических лиц и обеспечение показателя NPL 90+ на конец года на уровне не более 6%.

Региональное развитие

Стратегические задачи на II полугодие 2012 года не предусматривают проведение агрессивной политики в части расширения сети офисов, деятельность будет акцентирована на тех регионах, где уже действуют филиалы Банка. Основным результатом развития деятельности точек продаж в регионах присутствия должно стать привлечение на обслуживание новых клиентов. Для выполнения этой задачи Банк при необходимости будет вводить специальные региональные продукты и программы, имеющие преимущества перед конкурентами по уровню сервиса, параметрам продуктов и ценовому предложению.

В то же время, Банк не исключает, что в дополнение к существующей сети новые операционные подразделения – филиалы и миниофисы – могут быть открыты в местах концентрации спроса на банковские продукты и услуги. Банк также продолжит работу по оптимизации расположения традиционных каналов обслуживания - операционных подразделений и банкоматов - в соответствии с корпоративными стандартами. Внедрение в региональных подразделениях дистанционных систем доступа к банковским услугам позволит Банку перейти к современной многоканальной технологии обслуживания клиентов. В отношении точек продаж, не соответствующих требованиям к рентабельности филиальной сети, будут приниматься решения об изменении их функциональности, в отношении убыточных точек – об их закрытии.

При этом, как и раньше, обслуживание клиентов во всех операционных подразделениях будет происходить по единым стандартам.

Система управления рисками

Банк осуществляет свою деятельность в рамках действующих нормативных актов в полном соответствии с требованиями законодательства, регулирующих и надзорных ор-

ганов. Результаты проверки, проведенной Банком России, фактически подтвердили высокое качество системы управления рисками, функционирующей в Банке. По большинству проверенных направлений деятельности во всех подразделениях Банка не выявлено существенных рисков, угрожающих устойчивости Банка, а установлены в основном мелкие, незначительные недостатки, статистика которых указывает на положительный результат работы систем мониторинга рисков и их предотвращения.

Банк рассматривает текущий уровень покрытия резервами кредитного портфеля как необоснованно высокий, не соответствующий реальному уровню риска и предполагает, что в результате гашения ссудной задолженности объем резервов будет существенно сокращен.

Банк будет продолжать работу по совершенствованию системы управления рисками, увеличению ее гибкости и надежности, и в дальнейшем неизменно обеспечивая высокий уровень надежности совершаемых операций и устойчивость кредитной организации в целом.

Развитие системы управления

Работа по оптимизации системы управления и снижению уровня операционных расходов, начатая в 2011 году, позволит реализовать стратегические задачи, установленные Советом Банка, при оптимальных затратах.

Во II полугодии 2012 года планируется получение эффекта от ряда завершенных проектов и выполнение очередных этапов тех проектов, которые находятся в стадии реализации. В частности, полностью завершена централизация ряда учетных и управленческих систем, создание единого бэк-офиса, Банк продолжает поэтапный переход на новую автоматизированную банковскую систему, внедряет корпоративное хранилище данных и систему построения отчетности.

Во втором полугодии 2012 года в рамках проводящихся мероприятий по оптимизации системы управления Банк продолжит работу по сокращению управленческого и вспомогательного персонала с целью приведения численности работающих в соответствие с объемами бизнеса.

Банк рассматривает систему мотивации персонала как ключевой инструмент управления, который позволяет увязать стратегические задачи и операционную деятельность подразделений. Во II полугодии 2012 года в Банке будет действовать система вознаграждения, которая основана на четко формализованных принципах, и участником которой может стать любой сотрудник Банка. Предельно простой и прозрачный механизм формирования переменной части оплаты труда будет напрямую увязан с индивидуальной результативностью сотрудника в контексте достижения Банком стратегических целей. Персонал, деятельность которого недостаточно эффективна и индивидуальный вклад незначителен с точки зрения стоящих перед Банком задач, будет сокращаться.

ИТ-стратегия

Банк считает информационные технологии важнейшим фактором сохранения конкурентных преимуществ, развития продуктовой линейки и повышения качества клиентского обслуживания. Современные ИТ-решения необходимы также для совершенствования системы управления Банком, повышения эффективности бизнес-процессов.

Во II полугодии 2012 года продолжится работа по переходу на новую АБС и созданию корпоративного хранилища данных.

Председатель Совета



А.Е. Лебедев