

Усольский акционерный коммерческий банк

**АО «Гринкомбанк»
(акционерное общество)**

**Утверждено решением
Совета Директоров
АО «Гринкомбанк»
26 апреля 2016**

Протокол № 16-0426/1

**Введено в действие с 26.04.2016 Приказом № 139/1-С
от 26.04.16**

**Стратегия
развития Банка на 2016**

**г. Усолье-Сибирское
2016 г.**

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
2. АНАЛИЗ ПОЗИЦИИ БАНКА.....	3
2.1 «Сильные» стороны Банка.....	3
2.2 «Слабые» стороны Банка.....	4
2.3 Отрицательное влияние внешних факторов.....	4
2.4 Основные показатели Банка.....	4
3. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И МЕТОДЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ.....	5
3.1 Стратегическая цель Банка.....	5
3.2 Задачи по оптимизация доходов и расходов.....	5
4. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:.....	6
4.1 Кредитование (банковские гарантии).....	6
4.2 Ценные бумаги.....	7
4.3 Расчетно-кассовое обслуживание.....	7
4.4 Услуги на рынке банковских карт.....	7
4.5 Валютные операции.....	7
4.6 Осуществление операций с непрофильными активами.....	7
5. ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НА 2016 ГОД	8
6. КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ СО СТОРОНЫ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА.....	8

1. Введение

Стратегия развития (далее по тексту – Стратегия) АО «Гринкомбанк» (далее по тексту – Банк) предусматривает укрепление позиции Банка на рынке финансовых услуг Иркутской области, г. Москвы и Московской области и содержит программу действий Банка, приоритетные направления и ожидаемые результаты его деятельности.

Стратегия представляет собой основные направления деятельности и развития Банка, комплекс поставленных задач, инструментов и средств, направленных для их решения.

Возможные изменения внешних и внутренних факторов деятельности Банка будут учитываться в годовых бизнес-планах и изменениях к настоящей Стратегии.

Целью создания Стратегии является разработка параметров деятельности на 2016 год которые позволят обеспечить существование Банку поступательное развитие на основе укрепления устойчивости, повышения конкурентоспособности, адекватности системы управления принимаемым рисками

Реализация Стратегии позволит Банку обеспечить и укрепить финансовую стабильность, выполнять пруденциальные нормы деятельности и обязательные резервные требования, соблюдать требования законодательства Российской Федерации по усилению защиты интересов и укреплению доверия вкладчиков и других кредиторов Банка.

Разработанная Стратегия детализирована в плановых показателях развития банка на период 2016 года и будет последовательно контролироваться в планируемом периоде.

Стратегия развития определяется следующими принципами: постоянное повышение качества с сохранением перечня предоставляемых услуг, снижение себестоимости банковских операций, совершенствование стратегического и текущего планирования. Банк придерживается консервативного подхода к управлению рисками и формированию планов роста, что способствует устойчивости бизнес-модели банка и ее адаптируемости к постоянно меняющимся рыночным условиям.

Стратегическим приоритетом Банка является высокое качество взаимоотношений с клиентами на основе наших ценностных ориентиров — отзывчивости, человечности, надежности.

2. Анализ позиции Банка

Анализ сильных и слабых сторон банка, факторов, существенно влияющих на состояние и развитие банковского бизнеса показывает, что и при наличии негативных факторов развития, незначительных конкурентных преимуществах, банк может уверенно и стабильно развиваться, используя адекватную оценку факторов, влияющих на состояние и развитие банка, и выбор наилучшей стратегии развития.

2.1 «Сильные» стороны Банка

к сильным сторонам Банк относит:

- репутацию стабильного, надежного, самостоятельного регионального банка;
- высокое качество обслуживания клиентов;
- гибкий подход в обслуживании клиентов, предложение наряду со стандартными банковскими продуктами индивидуальных условий обслуживания;
- динамичное реагирование на рыночные изменения;
- большой опыт деятельности в различных экономических условиях (периоды экономического роста и кризиса в экономике, посткризисные периоды);
- наличие структуры управления, адекватной принимаемым банковским и иным рискам;
- месторасположение головного офиса банка и обособленных офисов/ подразделений;

- адекватная, поставленным целям и реализуемым задачам система оценки рисков.
- стабильную клиентская база;

2.2 «Слабые» стороны Банка

к слабым сторонам Банк относит:

- тенденция перевода активов клиентами из небольших банков в более крупные банки, а также в банки с государственной поддержкой;
- недостаточный объем собственных средств, не позволяющий осуществлять комплексное банковское обслуживание крупных корпоративных клиентов в соответствии с их потребностями;
- несоответствие профессионального уровня специалистов Банка по основным направлениям деятельности современным требованиям;
- отдельные недостатки системы ИТ (устаревшая версия используемой системой ВА-Банк)

2.3 Отрицательное влияние внешних факторов

На деятельность Банка оказывают существенное влияние и внешние факторы, имеющие как общий для всей банковской системы характер, так и факторы местного, регионального значения:

- экономическая ситуация в экономике страны, в отдельных ее отраслях, в регионе присутствия Банка, изменение уровня доходов населения, влияние общеэкономической ситуации на изменение спроса и предложения на отдельные банковские продукты и услуги;
- изменение курса российского рубля по отношению к основным мировым валютам – долларам США и Евро;
- изменения в законодательной базе, включая в том числе банковскую и налоговую сферы;
- ужесточение позиции Центрального Банка по регулированию деятельности кредитных организаций;
- высокий уровень конкурентной борьбы в регионе присутствия Банка;
- развитие линейки розничных продуктов у банков-конкурентов;

В настоящее время Банк действует в условиях нестабильной экономической ситуации, ужесточения требований к малым и средним банкам, снижения доверия в партнерских отношениях, уменьшения доходности финансовых инструментов, сокращения процентной маржи и возрастании рисков.

2.4 Основные показатели Банка

По состоянию на 1 января 2016 года

- размер собственных средств (капитала) Банка составляет 417 262 тыс. руб.,
- активы банка составляют – 1 423 108 тыс. руб.,
- обязательства составляют – 1 064 548 тыс. руб.

По состоянию на 1 января 2016 года Банк занимает 561 место в рейтинге по активам-нетто банков России, 527 по капиталу (собственным средствам).

Среди региональных¹ Банков Банк занимает:

- 3-е место по капиталу;
- 5-е место по активам и кредитному портфелю;
- 6-е место по прибыли и расчетным счетам.

1

Иркутская область

3. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И МЕТОДЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

3.1 Стратегическая цель Банка

Стратегическая цель Банка - стать прибыльным и конкурентноспособным банком в кредитовании и обслуживании предприятий малого и среднего бизнеса (далее по тексту – МСБ) и предоставлении банковских услуг физическим лицам. Эта цель предполагает оптимальное распределение пропорций между основными направлениями деятельности - работой с клиентами, операциями на финансовом рынке и оказанию банковских услуг физическим лицам.

Банк предполагает достигнуть стратегической цели следующими методами:

- увеличение количества (объема) и повышение качества предоставляемых банковских продуктов, внедрение новых технологий работы с клиентами, совершенствование существующих банковских технологий;
- активное развитие клиентской базы. Предоставление качественных услуг клиентам должно ориентироваться на индивидуальные особенности бизнеса и максимально учитывать потребности компании-клиента. Банк должен оценивать свою деятельность «глазами клиента» - с точки зрения его удовлетворенности в банковском обслуживании, стремиться развивать долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество с клиентами, основой которого служит качество предоставляемых услуг;
- наращивание (обновление аппаратных средств) капитальной базы, адекватной росту активных и пассивных (клиентская база) операций Банка.
- формирование диверсифицированной, низкозатратной и устойчивой ресурсной базы;
- обеспечение инвестиционной привлекательности Банка;
- поддержание оптимальной доходности банковских операций;
- оптимизация рисков банковской деятельности, в первую очередь кредитного риска, сохранение высокого качества кредитного портфеля;
- совершенствование политики управления банковскими рисками, внедрение современных методов и подходов оценки банковских рисков. Рост бизнеса не должен приводить к повышению уровня банковских рисков;
- повышение эффективности системы внутреннего контроля, обеспечение ее адекватности масштабам операций, проводимых Банком;
- совершенствование корпоративного управления Банком, реорганизация организационной структуры Банка в соответствии с новыми этапами развития Банка и поставленными задачами;
- проведение гибкой процентной и тарифной политики; регулярный мониторинг востребованности и адекватности себестоимости банковских продуктов;
- использование эффективных процедур внутреннего контроля и управления рисками банковской деятельности;
- оптимизация издержек внутрибанковской деятельности: - повышение эффективности и продуктивности деятельности работников; минимизация стоимости привлекаемых ресурсов;
- достичь устойчивого узнавания брэнда Банка в регионах² его присутствия, продвижение банковского имиджа и банковских продуктов;
- формирование коллектива профессиональных и высококвалифицированных сотрудников, совершенствование системы мотивации персонала.

3.2 Задачи по оптимизация доходов и расходов

Для достижения цели оптимизации (в том числе изменению структуры) расходов с одновременным повышением уровня доходов по всем видам банковских операций Банк ставит перед собой решить в течение 2016 года следующие задачи:

- увеличение доходности комиссионных, непроцентных, безрисковых операций путем увеличения их типов и количества клиентуры при планомерном снижении себестоимости и операционных затрат, сокращение доли неоперационных затрат,
- увеличение доходов от расчетно-кассового обслуживания за счет привлечения новых клиентов и оптимизации тарифной политики Банка;
- повышение доходности работающих активов,
- увеличение доходов от кредитных операций, прежде всего за счет гибкой процентной тарифной политики, а также за счет увеличения объемов кредитования, при соответствующем росте объема привлеченных средств, и предложения новых услуг
- покрытие комиссионной маржой от банковских операций постоянных издержек Банка.
- снижение административных расходов.
 - оптимизация штатной и организационной структуры, приведение ее в соответствие новым этапам развития Банка;
 - совершенствование автоматизированной банковской системы, установка и доработка дополнительных модулей, позволяющих повысить качество учета отдельных банковских операций.

4. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

4.1 Кредитование (банковские гарантии)

Главной задачей Банка в области кредитования (в том числе выдача банковских гарантий) является увеличение качественного и высокодоходного кредитного портфеля. Банк будет проводить процентную политику, основанную на эффективности кредитных операций и поддержании необходимого уровня процентной маржи. Кредитование осуществляется на основе утвержденной Кредитной политики Банка.

1) Кредитование юридических лиц

Приоритетом кредитной политики Банка на этом сегменте рынка будет развитие взаимоотношений со средними по величине работающими малыми предприятиями. Учитывая повышение деловой активности населения в сфере малого бизнеса, особое внимание будет уделено операциям кредитования частных предпринимателей.

Определяющими факторами при принятии решений о кредитовании будут оставаться эффективность бизнеса заемщика, рентабельность финансируемого проекта, а также поддержание стабильных оборотов по счетам в Банке.

Кредитование клиентов будет осуществляться по следующему основному направлению: краткосрочное коммерческое кредитование. Кроме того, в целях учета особенностей денежного оборота клиентов и их потребностей в оптимизации расчетов с контрагентами и расходов по обслуживанию кредитов получат дальнейшее развитие овердрафтное кредитование.

Необходимость оптимизации структуры привлеченных и размещенных денежных средств по срокам, снижения процентного, валютного и кредитного рисков требуют от Банка наращивания доли краткосрочного кредитования в рублях и в иностранной валюте в кредитном портфеле корпоративных заемщиков.

Краткосрочное кредитование корпоративных клиентов в рублях и иностранной валюте будет ориентировано на удовлетворение потребностей клиентов в оборотных средствах. Объемы предоставляемых кредитов будут определяться платежеспособностью заемщика, оборотами по счетам, отраслевыми и региональными особенностями ведения бизнеса, а также желательным поддержанием стабильных оборотов по его счетам, открытым в Банке. Сниже-

ние кредитных рисков будет достигаться за счет диверсификации кредитного портфеля, приоритетного кредитования эффективно работающих средних и малых предприятий, улучшения качества обеспечения.

2) Кредитование корпоративных клиентов

Работа с крупными и средними 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

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.

3) Межбанковское кредитование

Межбанковское кредитование должно осуществляться в основном в целях краткосрочного размещения денежных средств, оптимального управления ликвидностью Банка и не рассматривается Банком как инструмент размещения существенных объемов ресурсов.

4.2 Ценные бумаги

Операции с ценными бумагами рассматриваются Банком как один из источников доходов, влияющих на финансовый результат. При формировании портфеля ценных бумаг предпочтение отдается ликвидным облигациям Правительства Российской Федерации.

4.3 Расчетно-кассовое обслуживание

Основным направлением развития расчетно-кассового обслуживания Банк считает повышение стандартов качества обслуживания клиентов. Для этого Банк обеспечит единый стандарт предоставления услуг одинакового качества во всех обособленных подразделениях Банка.

Будет увеличен объем обслуживания клиентов с использованием автоматизированной системы “Банк-Клиент”, существенно ускоряющей процесс документооборота

Банк планирует значительно расширить объемы операций по обслуживанию денежных переводов физических лиц в рублях и иностранной валюте. Банк будет развивать обслуживание платежей населения в пользу предприятий розничной торговли, предприятий и организаций, оказывающих бытовые, транспортные, юридические, образовательные, туристические, телекоммуникационные, страховые, медицинские и другие услуги. Будет активно поддерживаться увеличение объемов безналичных поступлений во вклады, списаний со счетов по поручению клиента.

4.4 Услуги на рынке банковских карт

Банк будет расширять выпуск карт международных платежных систем. Улучшение уровня сервиса, возможности использования Интернет-технологий и мобильной телефонной связи, развитие эквайринга позволят превратить банковские карты в массовый продукт и обеспечат значительное увеличение потоков денежных средств с использованием банковских карт и остатков на клиентских карточных счетах.

4.5 Валютные операции

Банк считает обслуживание экспортеров и импортеров важным направлением сферы банковских услуг и будет активно развивать данное направление деятельности.

При проведении операций по обмену наличной иностранной валюты Банк будет проводить взвешенную политику по установлению валютных курсов с учетом специфики валютного рынка.

4.6 Осуществление операций с непрофильными активами

Банк планирует мероприятия по реализации ряда непрофильных активов, находящихся на балансе, за счет реструктуризации условий по данным активам. Это в основном объекты недвижимости и другие активы, принятые на баланс в качестве отступного по просроченным кредитам и не используемые непосредственно в банковской деятельности.

Банк планирует активно продолжить следующие мероприятия по работе с непрофильными активами:

- продажа имущества в рассрочку;

– заключение договоров аренды с последующим выкупом

5. Целевые показатели Стратегии развития на 2016 год

Разработанная Стратегия детализирована в плановых показателях развития Банка на 2016 год и будет последовательно контролироваться в планируемом периоде.

Основные показатели					
	01.04.2016	01.07.2016	01.10.2016	01.01.2017	2016 год
Капитал	380 482	368 227	404 860	540 235	
Размещенные средства (кредиты и ценные бумаги)	852 767	1 068 909	1 294 482	1 387 713	
Депозиты физических и юридических лиц	843 651	870 000	870 000	870 000	
Расчетные счета	120 777	220 000	220 000	310 000	
Процентные доходы	34 181	40 933	58 894	64 344	198 352
Вознаграждение за РКО	6 271	8 325	8 708	9 330	32 634
Доходы по валютным операциям	7 745	7 388	8 365	8 745	32 243
Прочие доходы	2 227	2 811	10 897	2 766	18 701
Процентные расходы	22 645	21 070	20 786	20 825	85 326
Затраты на персонал	28 113	20 784	16 491	20 874	86 262
в т.числе отпуска 2015 г.	6 255	0	0	0	6 255
Прочие расходы	14 130	12 938	12 254	12 626	51 948
Переоценка ин.валюты, драг.мет, ценных бумаг	-1 478	0	0	0	-1 478
Операционный финансовый результат	-15 941	4 665	37 333	30 860	56 917
Резервы	20 755	16 919	700	15 484	53 859
Финансовый результат с учетом резервов	-36 697	-12 255	36 633	15 377	3 058
Рентабельность капитала (от операционного фин.результата)	-4.19%	-3.06%	6.44%	10.54%	10.54%
Рентабельность капитала (от общего фин.результата)	-9.64%	-13.29%	-3.04%	0.57%	0.57%

Банк планирует увеличение уставного капитала путем дополнительного выпуска ценных бумаг на сумму 120 млн. руб. до 01.01.2017 года

Для получения процентных доходов Банк планирует:

- увеличить кредитный портфель на сумму не менее 396 млн. руб. за год под ставку не менее 21 %, при этом увеличение кредитного портфеля на сумму 80 млн. руб. должно быть осуществлено в начале 2 квартала 2016 года, на сумму 226 млн. руб. - в начале 3 квартала 2016 года, на сумму 90 млн. руб. - в начале 4 квартала 2016 года.
- проводить операции с ценными бумагами преимущественно с ликвидными облигациями Правительства Российской Федерации

Банк планирует поддерживать ресурсную базу не только за счет депозитов физических лиц, но и за счет увеличения остатков денежных средств на расчетных счетах клиентов, при этом размер депозитного портфеля по физическим лицам не должен превышать размер принятого Банком самоограничения.

Доходы по валютным операциям Банк планирует увеличить за счет привлечения новых клиентов и обслуживание экспортеров и импортеров по внешнеэкономическим контрактам.

В 2016 году Банк планирует увеличить доходы от продажи наличной иностранной валюты за счет увеличения таких операций в действующих структурных подразделениях, а также за счет открытия новой ОКВКУ в г. Иркутске. Планируется начать работу по проведению операций с наличными китайскими юанями.

Для достижения цели оптимизации расходов, Банк планирует снизить расходы на содержание персонала, а также расходы на административно-хозяйственные нужды.

Банком на постоянно основе проводятся мероприятия по реализации внеоборотных активов, однако фин. результат от их возможной продажи не принят во внимание в данных показателях.

6. Контроль за реализацией Стратегии со стороны органов управления Банка

Текущий контроль за реализацией подразделениями Банка принятой Стратегии развития осуществляет Правление Банка.

В рамках текущего контроля Правление Банка не реже 1 раза в полугодие рассматривает фактически достигнутые финансовые показатели и результаты деятельности Банка и сопоставляет их со Стратегией. В случае отступления Банком от принятой Стратегии либо в случае невыполнения им поставленных в ней задач, невозможности достижения предусмотренных в Стратегии показателей и результатов Правление Банка анализирует причины указанных фактов (явлений) и определяет, являются ли данные причины объективными (не зависящими от Банка) либо субъективными. По завершении анализа вырабатываются конструктивные меры по приведению деятельности Банка в соответствие с принятой Стратегией. В дальнейшем Правление Банка осуществляет контроль за выполнением структурными подразделениями Банка указанных мер. Все решения Правления Банка по вопросам реализации Стратегии оформляются протоколами заседаний.

Общий контроль за реализацией подразделениями Банка принятой Стратегии развития осуществляет Совет директоров Банка. Не реже 1 раза в полугодие Правление Банка доводит до сведения Совета директоров Банка информацию о результатах сопоставления фактически достигнутых финансовых показателей и результатов деятельности Банка с принятой Стратегией, а также о принятых мерах по приведению деятельности Банка в соответствие со Стратегией. Совет директоров Банка анализирует указанную информацию и оценивает эффективность деятельности подразделений Банка и Правления Банка по реализации Стратегии. Совет директоров Банка отражает принятые решения в протоколах заседаний.

В случае если Банк по объективным причинам отступил от принятой Стратегии, не выполнил поставленные в ней задачи, не достиг предусмотренных показателей и результатов, Совет директоров пересматривает Стратегию и вносит в нее необходимые корректировки.

При отсутствии объективных причин, по которым Стратегия не была реализована Банком, Совет директоров Банка принимает необходимые решения по повышению эффективности деятельности Правления Банка и структурных подразделений Банка, укреплению системы внутреннего контроля, пересмотру организационной структуры и т.п. Все решения Совета директоров Банка по вопросам реализации Стратегии оформляются протоколами заседаний.

Заместитель Председателя Правления



Н.В. Нагулина