

УТВЕРЖДЕНО

решением Совета Директоров

Банка РМП (ПАО)

Протокол от 28.12.2017 г.

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
БАНКА РМП (ПАО)**

на 2018 - 2019 годы

Москва

2017

СОДЕРЖАНИЕ:

1. БАНК РМП (ПАО) И ЕГО ПОЗИЦИИ НА РОССИЙСКОМ БАНКОВСКОМ РЫНКЕ	3
2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БАНКА	4
2.1. Внутренние экономические условия на прогнозном горизонте	4
2.2. Внешнеэкономические условия на прогнозном горизонте	8
3. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКА РМП (ПАО).....	9
4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БАНКА	10
5. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА	11
5.1. ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ.....	11
5.1.1. Привлечение средств клиентов на банковские счета и в депозиты.....	12
5.1.2. Привлечение средств на внутреннем межбанковском рынке	13
5.1.3. Проведение сделок РЕПО	13
5.1.4. Выпуск собственных векселей Банка	13
5.2. РАЗМЕЩЕНИЕ СРЕДСТВ	13
5.2.1. Формирование облигационного и вексельного портфелей	14
5.2.2. Кредитование юридических и физических лиц	15
5.2.3. Межбанковское кредитование	15
5.2.4. Проведение сделок РЕПО	15
5.3. РАЗВИТИЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ	16
5.3.1. Расчетно-кассовое обслуживание	17
5.3.2. Валютные операции клиентов	17
5.3.3. Услуги на рынке банковских карт.....	18
5.3.4. Предоставление банковских гарантий	18
6. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ БАНКА, ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО РАЗВИТИЯ И УГРОЗЫ, СПОСОБНЫЕ ИХ НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ	18
6.1. Сильные стороны Банка	18
6.2. Слабые стороны Банка	19
6.3. Потенциальные возможности развития Банка во внешней среде.....	20
6.4. Угрозы, способные нейтрализовать потенциальные возможности развития Банка.....	20
7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ БАНКА	21
8. КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ	22
9. КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ СО СТОРОНЫ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА	23
10. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	24

1. БАНК РМП (ПАО) И ЕГО ПОЗИЦИИ НА РОССИЙСКОМ БАНКОВСКОМ РЫНКЕ

Банк развития и модернизации промышленности (публичное акционерное общество), далее – Банк РМП (ПАО) – универсальный коммерческий банк, работающий в корпоративном и инвестиционных сегментах банковских услуг.

Банк РМП (ПАО) (ОАО) был зарегистрирован в 1993 году в Москве и до 19.08.2015 имел наименование АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК «ФЬЮЧЕР» (открытое акционерное общество).

Банк осуществляет операции в рублях и иностранной валюте на основании Генеральной лицензии Банка России № 2574 от 12.08.2015, является участником Системы обязательного страхования вкладов физических лиц (Свидетельство № 646 от 17.02.2005).

Банк также имеет лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг, выданные Федеральной службой по финансовым рынкам и дающие право на осуществление следующих видов деятельности:

- Лицензия № 045-07197-100000 от 09.12.2003 – брокерская деятельность;
- Лицензия № 045-07210-010000 от 09.12.2003 – дилерская деятельность.

Банк РМП (ПАО) является пользователем действующей системы рефинансирования, а также проводит депозитные сделки с Банком России.

Банк является участником торгов на фондовом, валютном и денежном рынках Московской Биржи.

Банк РМП (ПАО) является членом Национальной ассоциации участников фондового рынка.

С 2006 г. Банк работает с банковскими картами и в настоящее время является аффилированным членом платежной системы MasterCard Worldwide.

Банк является участником международной межбанковской системы передачи информации и совершения платежей S.W.I.F.T.

Банк РМП (ПАО) отнесен Банком России к группе финансово стабильных банков.

В организационную структуру Банка РМП (ПАО) входят Центральный офис, шесть Дополнительных офисов и Операционная касса вне кассового узла в Москве, а также Операционная касса вне кассового узла и Кредитно-кассовый офис в Санкт-Петербурге.

По состоянию на 01.12.2017 размер уставного капитала Банка РМП (ПАО) составляет 90 млн. рублей, величина собственных средств Банка («капитал Базель III») – 507 млн. рублей.

Согласно данным Информационного агентства «Банки.ру», по итогам ноября 2017 года Банк РМП (ПАО) занимал следующие позиции в рейтинге российских кредитных организаций:

Наименование показателя	Позиции в рейтинге российских кредитных организаций		
	По итогам ноября 2017	СПРАВОЧНО	
		По итогам 2016	По итогам 2015
Активы нетто	410 место	486 место	581 место
Собственные средства (капитал) Базель III	373 место	399 место	433 место
Кредиты, предоставленные предприятиям и организациям	348 место	407 место	468 место
Кредиты, предоставленные населению	484 место	468 место	575 место
Вложения в ценные бумаги	224 место	319 место	529 место
Вклады физических лиц	440 место	468 место	553 место

На постоянной основе расширяется круг банков-контрагентов для эффективной работы на финансовых рынках.

Во исполнение регулятивных требований в Банке РМП (ПАО) созданы Служба внутреннего аудита и Служба внутреннего контроля.

2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БАНКА

Деятельность Банка подвержена экономическим и финансовым рискам, характерным как для российского банковского сектора, так и для всей отечественной экономики в целом. Поэтому при разработке Стратегии развития и планировании мероприятий по ее реализации Банк опирается на соответствующие прогнозы Банка России и Минэкономразвития РФ.

В частности, в документе «Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2018 год и период 2019 и 2020 годов» (одобрен Советом директоров Банка России 10.11.2017) приведена следующая информация.

Банк России полагает, что набор и характер действия фундаментальных факторов, оказывающих влияние на ситуацию в российской экономике и динамику цен, в ближайшие 3 года значимо не изменятся. Существенная вовлеченность России в международную торговлю с преобладанием экспорта энергоносителей, как и ранее, определяет зависимость экономики от динамики спроса на них и колебаний цен на мировых сырьевых и финансовых рынках, в том числе под влиянием геополитических факторов. Сохранится достаточно высокая доля импорта в потреблении и, соответственно, влияние конъюнктуры внешних товарных рынков, а также валютного курса на динамику внутренних потребительских цен.

2.1. Внутренние экономические условия на прогнозном горизонте

Банк России прогнозирует сохранение структурных ограничений развития российской экономики. Ее низкая диверсификация, преобладание отраслей по добыче и переработке сырья,

высокая доля их продукции в экспорте отражаются в существенном влиянии конъюнктуры мировых сырьевых рынков на динамику выпуска, доходов, потребления и цен. Оно будет смягчаться плавающим валютным курсом, изменение которого балансирует интересы разных субъектов экономики, а также обеспечивает подстройку платежного баланса России.

Потенциал роста российской экономики ограничен, с одной стороны, отсутствием возможностей существенного расширения добычи и поставок природных ресурсов на мировой рынок. Это связано как с умеренной динамикой внешнего спроса, избытком предложения и высокими запасами на мировом рынке нефти, так и со значительной загрузкой имеющейся транспортной инфраструктуры по некоторым видам энергоносителей, в частности природному газу. С другой стороны, ограничением для роста и модернизации экономики будет выступать целый ряд внутренних факторов. Среди них - демографическая ситуация и связанный с ней низкий потенциал роста экономически активного населения, институциональные характеристики, в том числе качество управления на всех уровнях как в государственном, так и в частном секторе, недостаточная развитость транспортной и логистической инфраструктуры, высокая монополизация, низкий объем инвестиций в технологии и основные фонды при высокой степени их износа. В этих условиях темпы экономического роста в России на трехлетнем горизонте, по оценке Банка России, не превысят 1,5 - 2%. Кроме того, указанные структурные характеристики снижают гибкость реакции производства в ответ на увеличение спроса, что в итоге может отражаться и на динамике цен. Это, в свою очередь, означает, что возможные масштабы расширения внутреннего спроса, которые не будут сопровождаться повышением инфляционного давления и появлением дисбалансов в финансовой сфере, ограничены. Темпы роста потребления и инвестиций могут быть лишь несколько выше темпов роста ВВП, учитывая, что часть расходов идет на покупку импортных товаров. Банк России будет оценивать скорость, характер и структуру увеличения внутреннего спроса, формируя денежно-кредитные условия, при которых его динамика будет соответствовать возможностям внутреннего производства.

Структура экономического роста не претерпит существенных изменений. На прогнозном горизонте во всех сценариях расширение потребительского спроса по сравнению с инвестиционным спросом будет происходить более быстрыми темпами. Рост инвестиций останется умеренным как из-за дефицита новых конкурентоспособных инвестиционных проектов, так и в условиях сохраняющихся институциональных проблем, увеличивающих стоимость инвестиционных проектов и ограничивающих горизонт планирования. В результате в случае отсутствия мер структурной политики переход к инвестиционной модели развития не начнется при сохранении сырьевой модели экономики. При этом вклад международной торговли в темпы экономического роста с 2017 г. стал отрицательным после положительных значений в 2013 - 2016 годах. Это связано с ограниченными возможностями расширения экспорта при увеличении

импорта наряду с ростом потребления.

Уменьшению волатильности продовольственных цен и, соответственно, инфляции в целом будет способствовать реализация ряда государственных мер по поддержке агропромышленного комплекса. Прежде всего это меры в области развития инфраструктуры по перевозке, переработке и хранению сельскохозяйственной продукции, в том числе улучшению складской логистики посредством дальнейшего развития сети оптово-распределительных центров. Развитие программ по стимулированию внутреннего производства удобрений позволит снизить зависимость от колебаний импортных цен на них и, следовательно, издержек производства и цен на конечную продукцию.

Важным фактором формирования внутренних условий также будет сохранение стратегии бюджетной консолидации с применением бюджетного правила <1>. Планируемая привязка расходов федерального бюджета к параметрам доходов обеспечивает сокращение бюджетного дефицита до низкого уровня - около 2% ВВП в 2018 г. и менее 1% ВВП - в дальнейшем. Предполагаемая траектория увеличения госдолга, не опережающего прирост номинального ВВП, наряду с применением бюджетного правила, обеспечит устойчивость государственных финансов, что важно для сохранения общей макроэкономической и финансовой стабильности, необходимой для производственной и хозяйственной деятельности. Аккумуляция дополнительных нефтяных доходов при реальной цене на нефть, превышающей 40 долл. США за баррель <2>, позволит формировать «подушку безопасности» на случай их падения ниже указанного уровня. Применение бюджетного правила с проведением Минфином России операций на валютном рынке способствует снижению уязвимости российской экономики к колебаниям конъюнктуры глобального нефтяного рынка и изменению структуры экономики в сторону снижения ее сырьевой зависимости. Механизм бюджетного правила, используемый наряду с режимом таргетирования инфляции, будет ограничивать колебания реального валютного курса рубля и его влияние на конкурентоспособность российских товаров.

<1> При разработке прогноза Банк России учитывает проектировки федерального бюджета, представленные в проекте Основных направлений бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2018 год и плановый период 2019 и 2020 годов.

<2> То есть в ценах 2017 г. с учетом ежегодной индексации на 2% начиная с 2018 года.

Влияние бюджетных операций на уровень ликвидности банковского сектора сократится. Это произойдет по мере снижения бюджетного дефицита и планируемого прекращения его финансирования за счет средств суверенных фондов с 2019 года. Операции Минфина России на валютном рынке в рамках механизма бюджетных правил также не будут значимо отражаться на банковской ликвидности. Это связано с тем, что указанные операции, например, по покупке иностранной валюты на валютном рынке, обеспечивающие приток ликвидности, сопоставимы по

объему с операциями по продаже валюты экспортерами для осуществления налоговых платежей (отток ликвидности) при цене нефти выше 40 долл. США за баррель.

По мере закрепления инфляции вблизи 4% Банк России продолжит снижение ключевой ставки и постепенный переход от умеренно жесткой к нейтральной денежно-кредитной политике. На среднесрочном горизонте равновесный уровень реальной процентной ставки для России оценивается в 2 - 3%, что предполагает возможность снижения номинальной ключевой ставки до 6,00 - 7,00% при сохранении инфляции вблизи 4%. В прогнозный период снижение ключевой ставки к указанному уровню будет постепенным, по мере уменьшения инфляционных ожиданий, ослабления их реакции на временные факторы, а также с учетом изменения склонности к сбережениям и заимствованиям. Банк России будет снижать ключевую ставку таким образом, чтобы, с одной стороны, сохранить привлекательность сбережений в рублях, а с другой - способствовать росту кредита, соответствующему общей экономической динамике, в том числе увеличению доходов. Такой подход необходим для сохранения стимулов к сбережениям у населения и увеличения потребительской активности, не опережающего возможности расширения производства и не создающего инфляционного давления. Постепенное снижение ключевой ставки также призвано способствовать формированию взвешенного подхода у заемщиков к привлечению кредитов, в том числе с учетом сохранения относительно высокого уровня долговой нагрузки в отдельных отраслях.

Банк России также ожидает, что на прогнозном горизонте сохранится разумный консерватизм банков и заемщиков в отношении кредита, учитывая опыт последних лет, когда накопленная в предыдущие годы относительно высокая задолженность стала источником рисков для финансовой устойчивости многих заемщиков, в первую очередь корпоративного сектора. Банк России рассчитывает на то, что банки будут стремиться к дальнейшему улучшению качества кредитных портфелей и снижению просроченной задолженности. Это отразится в том, что смягчение ценовых и неценовых условий кредитования банками будет происходить постепенно. По мере снижения ключевой ставки процентные ставки в финансовом секторе будут также снижаться. При этом уровень долгосрочных ставок еще достаточно долго будет отражать сохранение повышенных инфляционных ожиданий, для снижения которых требуется время.

При смягчении денежно-кредитных условий под влиянием, с одной стороны, снижения ключевой ставки Банком России, а с другой - консервативного подхода банков к отбору заемщиков рост кредитования будет происходить постепенно, не создавая рисков для устойчивости финансового и реального секторов, а также инфляционных рисков. Рост кредитования будет основным источником увеличения денежной массы на всем прогнозном горизонте, после того как в предыдущие несколько лет значимый вклад в удовлетворение спроса на деньги также вносили расходы средств суверенных фондов для финансирования дефицита

бюджета. Роль этого источника денежного предложения будет снижаться по мере планируемого сокращения дефицита бюджета. Банк России будет поддерживать денежно-кредитные условия, при которых рост спроса на деньги будет соответствовать экономическим реалиям, а увеличение денежной массы не будет создавать рисков для динамики инфляции. При этом постепенный рост монетизации экономики продолжится, в том числе по мере развития и повышения уровня технологичности финансового сектора.

Основные прогнозные сценарии Банка России не предполагают формирования системных рисков, создающих угрозу финансовой стабильности. Тем не менее, Банк России располагает набором регулятивных (макропруденциальных) мер, способных купировать эти риски в случае их возникновения. В их состав входят меры системного характера, направленные на повышение общей устойчивости участников рынка к потенциальным шокам, а также секторальные меры, призванные ограничивать риски в отдельных сферах экономики или в отдельных инструментах.

В случае возникновения угрозы перегрева тех или иных сегментов финансового рынка Банк России будет применять регулятивные меры, которые в отличие от ключевой ставки, имеющей широкий спектр влияния, будут использоваться для точечного воздействия на отдельные сегменты рынка и группы его участников. Например, при возникновении признаков перегрева сегмента необеспеченного потребительского кредитования Банк России будет готов повысить коэффициенты риска по необеспеченным потребительским кредитам для расчета норматива достаточности капитала.

В целях ограничения накопления системных рисков, связанных с уровнем валютной задолженности, Банк России может повысить коэффициенты риска по требованиям в иностранной валюте (по требованиям в иностранной валюте к физическим лицам и/или в отношении требований к юридическим лицам в зависимости от характера возникающих рисков). Вместе с тем в случае, если возникновение внешних шоков создаст угрозу финансовой стабильности, для ограничения рисков Банк России будет рассматривать необходимость возобновления операций валютного рефинансирования.

Во всех сценариях Банк России будет обеспечивать сохранение инфляции вблизи 4%, формируя необходимые денежно-кредитные условия.

2.2. Внешнеэкономические условия на прогнозном горизонте

В части внешних условий среднесрочный прогноз строится на предпосылке о том, что внешнеэкономические факторы не будут оказывать значимой поддержки российской экономике, оставаясь ключевым источником неопределенности, в том числе с учетом геополитического фона.

Банк России предполагает сохранение международных финансовых санкций на всем

прогнозом горизонте. Их сдерживающее влияние продолжит ослабевать с учетом уже произошедшей адаптации к ним российских реального и финансового секторов. Вместе с тем в этих условиях большое значение должны иметь внутренние источники развития, в том числе усиление механизмов перераспределения финансовыми институтами имеющихся долгосрочных внутренних ресурсов.

Структура внешнеторговых отношений России существенно не изменится на прогнозном горизонте. При этом сохранится неоднородность тенденций по странам с развитыми и формирующимися рынками. С учетом восстановительных процессов в глобальной экономике темпы прироста стран - торговых партнеров ожидаются несколько выше 2% и, соответственно, значений 2015 - 2017 годов. Это отразится в небольшой поддержке российской экономики со стороны внешнего спроса по сравнению с предыдущими годами.

С учетом сдержанного восстановления экономической активности и политики центральных банков, направленной на сохранение ценовой стабильности, динамика внешней инфляции не станет фактором дополнительного инфляционного давления в России. Что касается мировых продовольственных рынков, то, ориентируясь на прогнозы международных организаций, Банк России закладывает небольшое повышение цен на них, не создающее угроз отклонения внутренней инфляции от цели 4%.

3. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКА РМП (ПАО)

Стратегия развития Банка РМП (ПАО) на 2018-2019 годы (далее по тексту – Стратегия) разработана в соответствии с решением Совета директоров Банка РМП (ПАО) и определяет следующие вопросы:

- направления деятельности и банковские продукты, которые Банк намерен развивать в ближайшей перспективе;
- методы, при помощи которых предполагается достигнуть стратегических целей;
- планы реализации Стратегии;
- результаты SWOT-анализа, позволяющего выявить и структурировать сильные и слабые стороны Банка, а также потенциальные возможности его развития и угрозы, способные их нейтрализовать;
- система управления рисками и качество управления Банком;
- порядок осуществления контроля за реализацией Стратегии.

Реализация Стратегии будет способствовать сохранению финансовой устойчивости Банка, поступательному развитию на основе повышения конкурентоспособности, укреплению доверия его акционеров, кредиторов, вкладчиков.

4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БАНКА

Банк РМП (ПАО) – универсальная кредитная организация, предоставляющая достаточно широкий спектр продуктов и услуг с приоритетной ориентацией на комплексное обслуживание предприятий малого и среднего бизнеса.

Основными стратегическими целями Банка являются:

- получение максимально возможной прибыли в интересах обеспечения рентабельности вложений акционеров, повышения его рыночной стоимости, а также дальнейшего развития.
- соответствие статусу высокотехнологичного универсального банка с показателями эффективности деятельности не ниже аналогичных показателей по банковскому сектору России и репутацией надежного, высокотехнологичного, клиентоориентированного банка.

Цели достигаются в результате качественного обслуживания клиентов и эффективного использования привлеченных Банком средств при одновременной оптимизации расходов.

Для того, чтобы успешно развивать банковский бизнес, необходимо сосредоточиться на повышении технологичности и эффективности бизнес-процессов, сокращении расходов и издержек, формировании программ лояльности клиентов, а также на создании инновационных банковских продуктов.

Основополагающий принцип стратегического управления: органичное сочетание инвестиций в расширение бизнеса с политикой оптимизации расходов для повышения эффективности и обеспечения высокой доходности операций.

Стратегическим приоритетом Банк считает рост рыночной стоимости Банка с учетом интересов акционеров, клиентов и партнеров.

Стратегические задачи Банка:

- обеспечение условий для расширения бизнеса Банка и повышения его финансовой устойчивости;
- расширение продуктового портфеля для юридических лиц, включение в него пакетных предложений, обслуживание операций клиентов на валютном и фондовом рынках в качестве профессионального участника рынка ценных бумаг;
- обеспечение доступности банковских продуктов и услуг, переход на альтернативные высокотехнологичные каналы их продаж (системы дистанционного банковского обслуживания, мобильный банкинг, сотрудничество со структурами, специализирующимися на электронной коммерции);
- повышение информированности клиентов об услугах Банка, а также грамотности

клиентов в пользовании современными банковскими услугами и продуктами, расширение коммуникационных каналов,

- обеспечение прозрачности деятельности Банка, увеличение числа форм и методов раскрытия информации потребителям банковских услуг;
- повышение качества корпоративного управления, совершенствование системы внутреннего контроля и риск - менеджмента в соответствии с требованиями международной банковской практики;
- систематизация деятельности по дальнейшему повышению инвестиционной привлекательности Банка;
- совершенствование IT-платформы Банка со снижением расходов на ее содержание;
- повышение эффективности кадровой политики, лояльности сотрудников, стимулирование инициативности персонала;
- рост эффективности бизнеса путем снижения административно-хозяйственных расходов, повышения технологичности операционных процессов и продуктов.

5. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

5.1. ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ

В качестве основного источника привлечения ресурсов Банк определяет средства юридических лиц – остатки на банковских счетах, депозиты, размещенные собственные векселя Банка.

Основной задачей Банка в сфере привлечения ресурсов являются сохранение имеющейся клиентской базы (политика удержания и повышения лояльности, развития партнерского сотрудничества), а также расширение базы за счет притока новых клиентов - юридических лиц, осуществляющих деятельность в реальном секторе экономики и являющихся добросовестными налогоплательщиками. При этом Банк уделяет повышенное внимание вопросам идентификации и изучения деятельности клиентов.

Банк использует метод проведения клиентоориентированной политики. Данный метод предполагает применение подхода, приближенного к индивидуальному – курирование клиентов операционными работниками Банка. В отношении клиентов применяется гибкая тарифная политика, повышающая их заинтересованность в получении комплекса услуг и обеспечивающая надежную «привязку» клиентов к Банку.

Политика Банка в области привлечения пассивов от физических лиц и индивидуальных предпринимателей строится с учетом неукоснительного соблюдения положений Письма Банка

России от 12.08.2010 № 116-Т «Об оценке рисков в банках, активно привлекающих вклады» в части ограничения доли вкладов физических лиц и индивидуальных предпринимателей в ресурсной базе Банка – не более 20% в общем объеме пассивов.

Прочими задачами в области привлечения денежных средств, с учетом необходимости диверсификации ресурсной базы, являются следующие:

- развитие отношений с кредитными организациями - контрагентами на рынке межбанковского кредитования и сделок РЕПО;
- повышение привлекательности для клиентов - юридических лиц собственных векселей Банка как средства накопления и расчетов.

5.1.1. Привлечение средств клиентов на банковские счета и в депозиты

Банк предполагает достижение поставленной цели на основе метода формирования долгосрочных отношений и взаимовыгодного сотрудничества с добросовестными клиентами.

Клиентам предлагается стандартный портфель банковских продуктов для малых предприятий, доступный во всех структурных подразделениях Банка.

Для средних и крупных компаний Банк создает систему комплексного обслуживания с учетом потребностей клиентов, предлагая практически весь спектр банковских продуктов и услуг, принятых в российской банковской практике. Обслуживание данной группы клиентов развивается на основе гибких технологий, предусматривающих максимальную адаптацию технологических возможностей Банка к требованиям клиента.

Банк обращает особое внимание на качество обслуживания, скорость совершения операций, развитие системы дистанционного банковского обслуживания «Интернет-Клиент», а также на обеспечение информационной безопасности банковских бизнес-процессов.

При формировании продуктового ряда, процентной и тарифной политики учитываются особенности предоставления банковских услуг в Московском регионе, а также в Санкт-Петербурге.

Развитие долгосрочных партнерских отношений с клиентами и комплексный подход в предоставлении услуг позволяют сократить риск колебаний величины остатков на счетах корпоративных клиентов, делают указанную величину более предсказуемой.

Принципы и подходы в развитии корпоративного бизнеса:

- максимально быстрое и качественное обслуживание;
- использование современных каналов обслуживания и продвижения банковских продуктов;
- сопровождение клиентов на всех этапах их взаимоотношений с Банком, услуги

персонального менеджера;

- предложение инновационных высокотехнологичных продуктов, повышение доступности финансовых услуг;
- изучение потребностей клиентов, адаптация продуктов «под клиента» с учетом профиля его деятельности и опыта взаимоотношении с Банком;
- консультационная поддержка и помощь в повышении финансовой грамотности;
- содействие в развитии бизнеса клиентов – субъектов малого и среднего предпринимательства.

5.1.2. Привлечение средств на внутреннем межбанковском рынке

Работа на межбанковском рынке позволяет Банку использовать инструменты привлечения дополнительных платежных ресурсов с целью обеспечения краткосрочной ликвидности. Банк планирует дальнейшее расширение корреспондентской базы и развитие отношений с кредитными организациями - контрагентами на рынке межбанковского кредитования.

5.1.3. Проведение сделок РЕПО

В случае наличия позитивных прогнозов развития российского рынка ценных бумаг проведение сделок РЕПО на Московской бирже и внебиржевом рынке также может рассматриваться в качестве одной из форм привлечения Банком денежных ресурсов. В целях развития данного направления Банк планирует дальнейшее увеличение сети контрагентов по указанным операциям.

5.1.4. Выпуск собственных векселей Банка

Выпуск собственных векселей рассматривается Банком в качестве эффективного метода диверсификации ресурсной базы.

Банк допускает возможность проведения вексельной эмиссии, планирует повысить привлекательность векселей как средства накопления и расчетов, а также использовать их в качестве обеспечения (залога) по предоставляемым Банком кредитам.

5.2. РАЗМЕЩЕНИЕ СРЕДСТВ

Стратегия Банка в части размещения свободных денежных средств формируется с учетом необходимости диверсификации кредитных и рыночных рисков при одновременном поддержании стабильной доходности вложений.

Основными задачами в области размещения средств являются следующие:

- увеличение портфеля высоколиквидных облигаций и векселей, выпускаемых высоконадежными эмитентами;
- формирование круга надежных заемщиков (преимущественно юридических лиц), поддержание кредитного портфеля в сложившемся объеме, обеспечение своевременного возврата размещенных кредитов, развитие операций по предоставлению банковских гарантий;
- развитие межбанковского кредитования, предоставление МБК надежным банкам – контрагентам.

Сбалансированная политика и разумный консерватизм при проведении активных операций, принятие рисков в объеме и по операциям, которые позволяют проводить эффективную политику размещения ресурсов для поддержания целевого уровня рентабельности деятельности и адекватного уровня ликвидности активов.

5.2.1. Формирование облигационного и вексельного портфелей

Банк планирует наращивать высоколиквидный портфель облигаций эмитентов, ценные бумаги которых допускаются к участию в торгах на организованном рынке ценных бумаг (ОРЦБ) (в том числе, еврооблигаций и облигаций федерального займа).

Текущая доходность еврооблигаций и ОФЗ обеспечивает получение стабильного дохода в средне- и долгосрочной перспективе при поддержании достаточного уровня ликвидности, а также позволяет рассматривать указанные активы в качестве залогового инструмента для последующего наращивания ресурсной базы с использованием сделок РЕПО.

При формировании портфеля корпоративных ценных бумаг предпочтение отдается долговым ценным бумагам, соответствующим следующим параметрам:

- оценка ценной бумаги производится по справедливой стоимости;
- ценная бумага имеет низкий коэффициент риска;
- ценная бумага имеет срок погашения не более 5 лет;
- ценная бумага признается участниками рынка как надежный инструмент залога.

Банк является участником Фондовой секции Московской биржи и благодаря этому имеет возможность:

- участвовать в первичных размещениях ценных бумаг, проводимых на ОРЦБ;
- проводить операции по привлечению, а также размещению денежных ресурсов с использованием сделок РЕПО, заключаемых, в том числе, с Банком России;
- минимизировать свои расходы по операциям с ценными бумагами.

Помимо облигационного портфеля также возможно формирование портфеля векселей, выпущенных финансово устойчивыми кредитными организациями. Контрагентами Банка по сделкам с ценными бумагами выступают профессиональные участники рынка ценных бумаг.

5.2.2. Кредитование юридических и физических лиц

Политика Банка в области коммерческого кредитования имеет консервативный характер и направлена в первую очередь на улучшение качества действующего кредитного портфеля.

В целях повышения процентных доходов возможно наращивание кредитного портфеля на 15% - 20% по сравнению с показателями 2016 года при одновременном обеспечении эффективных мер по своевременному погашению заемщиками кредитов. Фондирование новых кредитов планируется за счет пассивов, привлекаемых от клиентов - юридических лиц.

При принятии решений о кредитовании юридических лиц Банк рассматривает в качестве заемщиков эффективно работающие, финансово устойчивые компании, осуществляющие реальную финансово-хозяйственную деятельность с использованием расчетных счетов, открытых в Банке.

Предпочтение отдается краткосрочному (до 1 года) кредитованию, кредиты предоставляются с целевым назначением либо для пополнения оборотных средств компаний.

Банк также выдает юридическим лицам кредиты для обеспечения заявок на участие в аукционах на право заключить государственный или муниципальный контракт на проведение различных видов работ.

Клиентам, деятельность которых характеризуется высокой оборачиваемостью средств, предоставляется возможность открытия лимитов по овердрафту.

Кредиты физическим лицам предоставляются на потребительские цели.

В целях минимизации кредитных рисков Банк осуществляет постоянный мониторинг финансового положения заемщиков и контролирует своевременность погашения ими кредитов.

5.2.3. Межбанковское кредитование

Межбанковское кредитование осуществляется Банком в основном в целях оптимального управления ликвидностью, с учетом необходимости минимизации кредитных и процентных рисков. Банк предоставляет заемные средства только финансово устойчивым кредитным организациям.

5.2.4. Проведение сделок РЕПО

В целях снижения рисков Банк рассматривает возможность проведения на Московской

бирже, а также на внебиржевом рынке сделок РЕПО с участием центрального контрагента.

5.3. РАЗВИТИЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Основным условием развития клиентской базы Банка является расширение спектра предлагаемых банковских услуг и продуктов в целях максимального удовлетворения потребностей клиентов. Данное направление деятельности рассматривается как основной источник обеспечения стабильного роста непроцентной составляющей в доходах Банка, а также как дополнительный резерв стабильности и устойчивости в случае значительных колебаний рыночных процентных ставок.

Банк определяет для себя следующие основные задачи по развитию банковских услуг:

- расширение продуктового ряда, предлагаемого юридическим лицам, совершенствование банковских технологий и повышение стандартов качества обслуживания клиентов;
- развитие услуг, предоставляемых клиентам - участникам внешнеэкономической деятельности;
- расширение участия в операциях по обслуживанию розничного товарооборота и сферы услуг, увеличение объемов безналичных платежей населения в пользу предприятий и организаций (переводы физических лиц без открытия банковских счетов);
- наращивание объемов операций с банковскими картами юридических лиц, включая таможенные и хозяйственные платежи организаций;
- обеспечение роста непроцентных доходов от обслуживания физических лиц. Приоритетные направления для получения непроцентных доходов Банка – это денежные переводы физических лиц без открытия банковских счетов, в том числе с использованием платежных систем, а также предоставление в аренду индивидуальных банковских сейфов;
- сотрудничества с платежными системами и Интернет-сервисами по переводу денежных средств за товары и услуги;
- предложение клиентам выгодных условий по валютно-обменным операциям и операциям с наличными денежными средствами (проверка подлинности купюр, услуги по пересчету денежной наличности).

Приоритетным в развитии данного направления деятельности Банка является увеличение объемов предоставляемых услуг при одновременном снижении их себестоимости и повышении качества стандартного и индивидуального обслуживания.

При этом особое внимание будет уделяться усилению информационной безопасности и развитию программно-технического комплекса Банка в соответствии с требованиями Стандарта

обеспечения информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации.

В целях развития сети структурных подразделений Банка в 2018 - 2019 годах планируется:

- увеличение числа Дополнительных офисов, а также открытие Операционных касс вне кассового узла в Москве,
- открытие новых Операционных касс вне кассового узла в Санкт-Петербурге.

Дополнительные офисы планируется наделить полномочиями осуществлять основные виды расчетно-кассового и депозитного обслуживания юридических лиц, а также проводить с физическими лицами валютно-обменные операции и переводы без открытия банковских счетов. Функционал Операционных касс вне кассового узла будет ограничен кассовым обслуживанием физических лиц (проверка подлинности купюр, пересчет денежной наличности), валютно-обменными операциями и переводами без открытия банковских счетов.

5.3.1. Расчетно-кассовое обслуживание

Наиболее важным вопросом в развитии расчетно-кассового обслуживания Банк считает сохранение высокого качества и скорости обслуживания клиентов.

При открытии Дополнительных офисов и Операционных касс вне кассового узла используется фирменный стиль Банка РМП (ПАО), а также единые форматы оборудования и оформления помещений. Во всех структурных подразделениях Банка применяется единый документооборот и обеспечивается предоставление услуг одинакового качества.

Банк планирует увеличить объемы обслуживания клиентов с использованием системы дистанционного банковского обслуживания «Интернет-Клиент», существенно ускоряющей процесс документооборота. Получат дальнейшее развитие услуги по инкассации, доставке и перевозке денежных средств и платежных документов клиентов.

Возможно развитие направления по обслуживанию платежей населения (переводы без открытия банковских счетов) в пользу предприятий розничной торговли и услуг (образовательных, туристических, телекоммуникационных и т.п.).

5.3.2. Валютные операции клиентов

Банк считает обслуживание валютных операций клиентов - юридических лиц, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, важным направлением в сфере банковских услуг и будет активно развивать данное направление в дальнейшем. Предполагается продолжить повышение скорости и качества обслуживания указанной категории клиентов, что должно обеспечить рост доходов Банка.

При осуществлении операций по обмену наличной иностранной валюты Банк проводит взвешенную политику по установлению валютных курсов с учетом специфики валютного рынка.

5.3.3. Услуги на рынке банковских карт

Банк планирует по возможности расширять выпуск карт международной платежной системы Master Card Worldwide.

В качестве приоритетных направлений развития карт Банк выделяет:

- зарплатные проекты (также планируется охватить данной услугой клиентов - работодателей в Санкт-Петербурге);
- корпоративные банковские карты;
- таможенные карты.

Также планируется увеличение количества услуг, предоставляемых в рамках системы HandyBank.

5.3.4. Предоставление банковских гарантий

Банк планирует дальнейшее развитие услуг по предоставлению юридическим лицам банковских гарантий в целях обеспечения исполнения заключенных контрактов.

Решение вышеуказанных задач позволит Банку закрепить свои позиции финансового устойчивого банка с положительной деловой репутацией, квалифицированным персоналом и широкими финансовыми и технологическими возможностями для обслуживания различных групп клиентов.

6. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ БАНКА, ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО РАЗВИТИЯ И УГРОЗЫ, СПОСОБНЫЕ ИХ НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ

В целях выполнения стратегических планов развития Банк выявляет и структурирует свои сильные и слабые стороны, а также потенциальные возможности развития и угрозы, способные нейтрализовать данные возможности.

6.1. Сильные стороны Банка

- Банк имеет генеральную лицензию Банка России, а также лицензии, необходимые для осуществления профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг.
- Банк имеет устойчивый круг клиентов, которые ценят его за высокое качество обслуживания.

- Конкурентоспособность услуг по расчетно-кассовому обслуживанию и денежным переводам без открытия банковских счетов.
- В Банке хорошо отлажена система прогнозирования показателей мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидности, что позволяет контролировать и эффективно управлять ликвидностью в режиме on-line.
- Внутренняя управленческая отчетность охватывает все направления деятельности Банка, а также все виды банковских рисков, которым он подвергается. Это позволяет органам управления оперативно принимать решения по вопросам реализации Стратегии развития и управления рисками.
- В Банке эффективно действует система планирования финансовых результатов деятельности, благодаря которой Правление постоянно контролирует расходы и доходы Банка.
- В Банке имеется четкая организационная структура и оптимальное распределение полномочий. Хорошо отлажены «вертикальные» связи между сотрудниками и руководством, а также «горизонтальные» связи между сотрудниками, что позволяет всему коллективу чувствовать себя единой командой, обеспечивает мобильность в принятии управленческих решений и их реализации, а также повышает общую креативность коллектива.
- В Банке отсутствует бюрократизм, благодаря чему можно быстро решать вопросы текущей деятельности, в том числе, вопросы материально-технического обеспечения подразделений.
- Банк настроен на экономию денежных средств и материальных ресурсов.

6.2. Слабые стороны Банка

- Относительно небольшие размер уставного капитала и величина собственных средств (капитала) Банка.
- Низкая узнаваемость бренда Банка.
- У Банка нет возможности конкурировать с крупными кредитными организациями, имеющими развитую сеть структурных подразделений.
- В числе клиентов Банка нет крупных, системообразующих компаний со значительными оборотами по расчетным счетам.
- Набор продуктов и услуг, предлагаемых Банком в настоящее время, является стандартным для небольших кредитных организаций. Банк не может привлечь клиентов эксклюзивными продуктами и услугами, которые выгодно отличали бы его от конкурентов.

6.3. Потенциальные возможности развития Банка во внешней среде

- Развитие сети структурных подразделений Банка.
- Повышение качества предлагаемых Банком продуктов и услуг путем развития материально-технической базы, усиления информационной безопасности. Повышение привлекательности Банка для клиентов за счет работы с ними по принципу индивидуального обслуживания. Сокращение на рынке числа кредитных организаций, приводящее к высвобождению клиентской базы, также позволяет Банку рассчитывать на привлечение новых клиентов. Растущий спрос на банковские услуги положительно влияет как на рост привлеченных средств юридических лиц, так и на увеличение доли комиссионных доходов в структуре общих доходов Банка.
 - Продолжение освоения относительно новых для Банка направлений деятельности.
 - Развитие дистанционного банковского обслуживания.
 - Привлечение на обслуживание клиентов, работающих в импортозамещающих отраслях экономики.
 - Снижение Банком России ключевой ставки и восстановление спроса на кредитные продукты.
 - Меры, принимаемые Правительством РФ и Банком России по реформированию банковской системы и совершенствованию законодательной базы банковской деятельности, обеспечивают расширение возможностей по финансированию реального сектора экономики и, как следствие, увеличение доходов от кредитной деятельности.

6.4. Угрозы, способные нейтрализовать потенциальные возможности развития Банка

- Основную угрозу для развития Банка в настоящее время представляют последствия общего финансового кризиса, повлекшего за собой инфляцию, девальвацию национальной валюты и негативные явления во всех отраслях экономики, снижение деловой активности, а также платежеспособного спроса на кредиты.
 - В российской банковской системе наблюдаются тенденции к укрупнению кредитных организаций при одновременном сокращении их количества, к глобальному перераспределению клиентской базы. В такой обстановке Банку могут потребоваться дополнительные усилия для поддержания своей конкурентоспособности.
 - Повышение цен на программные продукты, компьютерное и офисное оборудование, а также на их сопровождение и сертификацию, может сдерживать развитие материально-технической базы Банка.

7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ БАНКА

Банк придает большое значение вопросам управления рисками и планирует продолжить совершенствование своей работы в данном направлении, оптимизируя процедуры управления и снижая тем самым уровень рисков.

Деятельность по управлению рисками осуществляется на постоянной основе и охватывает следующие виды банковских рисков:

- кредитный риск;
- риск потери ликвидности;
- операционный риск;
- валютный риск;
- процентный риск;
- рыночный риск;
- риск концентрации;
- правовой риск;
- риск потери деловой репутации;
- регуляторный риск.

Управление рисками организовано с учетом отечественной и международной банковской практики и включает в себя следующие этапы:

- выявление областей возникновения того или иного риска;
- проведение количественной оценки уровня риска, анализ и накопление данных о его динамике, ведение соответствующих баз данных по риску;
- постоянный мониторинг уровня риска;
- контроль и минимизация риска, то есть принятие эффективных мер по его удержанию на уровне, не угрожающем финансовой устойчивости Банка, а также интересам акционеров, кредиторов, вкладчиков;
- доведение информации об уровне риска до Службы внутреннего аудита, Службы внутреннего контроля и органов управления Банка;
- проведение самооценки управления банковскими рисками и стресс-тестирования финансового состояния Банка, доведение результатов указанных контрольных мероприятий до органов управления.

Вышеуказанные процедуры закреплены в соответствующих внутренних нормативных документах Банка, которые регулярно пересматриваются и обновляются.

Для организации управления рисками, их мониторинга и оценки сформировано независимое

структурное подразделение, не осуществляющее банковских операций и иных сделок. Выстроена информационная система по управлению рисками, предусматривающая сбор, хранение и обмен информацией между структурными подразделениями, Службой внутреннего аудита, Службой внутреннего контроля и органами управления.

8. КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ

Банк признает, что необходимым условием для его дальнейшего развития является высокое качество управления, показателями которого можно считать следующие факторы:

- постоянный контроль за составом клиентской базы, недопущение приема на обслуживание недобросовестных юридических лиц, исключение вовлечения Банка в проведение клиентами сомнительных операций;

- постоянный контроль финансового состояния Банка (в том числе – уровня ликвидности), прогнозирование и контроль финансовых результатов деятельности, регулярное проведение оценки финансовой устойчивости Банка с использованием нормативных документов Банка России;

- оптимальная организационная структура Банка, а также четкое распределение функций между сотрудниками, подразделениями и органами управления, исключающее возможность возникновения конфликта интересов (противоречия между имущественными и иными интересами Банка и его сотрудников или клиентов, которое может повлечь за собой неблагоприятные последствия для Банка или клиентов);

- скоординированность действий Банка, достигаемая за счет оперативного информационного взаимодействия между сотрудниками, структурными подразделениями, органами контроля и органами управления Банка, централизованное решение всех текущих, а также стратегических вопросов;

- соблюдение принципа коллегиальности при принятии решений о размещении денежных средств Банка;

- постоянный автоматизированный и документарный контроль за операциями, проводимыми в структурных подразделениях Банка;

- эффективное управление банковскими рисками, соблюдение принципов «Знай своего сотрудника» и «Знай своего клиента», защита активов Банка, а также имеющейся конфиденциальной информации от внешних противоправных действий и недобросовестной конкуренции;

- эффективная организация системы внутреннего контроля, в том числе, работы Службы внутреннего аудита, Службы внутреннего контроля, Службы финансового мониторинга и доведение результатов контрольных мероприятий до сведения органов управления Банка,

контроль за исправлением выявленных нарушений и недостатков;

- соблюдение требований по информационной безопасности;
- открытость Банка для проведения аудита, а также рейтинговой оценки его кредитоспособности, раскрытие информации о деятельности Банка в средствах массовой информации, включая сеть Интернет.

Банк намерен и в дальнейшем повышать качество управления, совершенствуя свои информационные системы и оптимизируя процедуры планирования и внутреннего контроля.

9. КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ СО СТОРОНЫ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА

Стратегия развития Банка разрабатывается на период 2 года и утверждается Советом директоров. Общий контроль за реализацией Правлением и структурными подразделениями Банка принятой Стратегии развития осуществляет Совет директоров.

Текущий контроль за реализацией Стратегии развития осуществляет Правление Банка. Правление разрабатывает и утверждает Планы реализации Стратегии на полугодовые периоды. В течение срока действия Стратегии Правление по истечении каждого полугодия рассматривает достигнутые промежуточные результаты деятельности Банка и затем оперативно доводит указанную информацию до сведения Совета директоров.

В случае отступления Банком от принятой Стратегии либо в случае невыполнения им поставленных в ней задач, невозможности достижения запланированных показателей и результатов Правление 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 осуществляет контроль за выполнением структурными подразделениями Банка указанных мер. В случае, если Банк не может реализовать Стратегию по объективным причинам, Правление вносит на рассмотрение Совета директоров предложения по корректировке стратегических задач.

Совет директоров анализирует представляемую Правлением информацию о результатах реализации Стратегии, а также о принятых (в случае необходимости) мерах по приведению деятельности Банка в соответствие со Стратегией, и оценивает эффективность деятельности Правления и структурных подразделений Банка по реализации Стратегии.

В случае, если Банк по объективным причинам отступил от принятой Стратегии, не выполнил поставленные в ней задачи, не достиг запланированных показателей и результатов,

Совет директоров пересматривает Стратегию и вносит в нее необходимые корректировки с учетом предложений, внесенных Правлением.

При отсутствии объективных причин, по которым Стратегия не была реализована Банком, Совет директоров принимает необходимые решения по повышению эффективности деятельности Правления и структурных подразделений Банка, укреплению системы внутреннего контроля и управления рисками, пересмотру организационной структуры и т.п.

10. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Реализация поставленных задач позволит Банку РМП (ПАО) повысить качество предоставляемых банковских услуг, расширить свое присутствие на финансовых рынках, сохранить имеющуюся клиентскую базу и привлечь новых клиентов, что обеспечит развитие Банка при сохранении устойчивости финансового положения и укреплении деловой репутации.