

**Акционерное общество
«Российский Сельскохозяйственный банк»**

**Стратегия
АО «Россельхозбанк»
до 2020 года
Основные положения**

**МОСКВА
апрель 2016**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
I. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ.....	6
1.1. Условия реализации Стратегии в 2013-2015 годах.....	6
1.2. Исполнение показателей Стратегии в 2013-2015 годах	12
1.3. Основания для актуализации Стратегии	14
II. МИССИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ..	17
2.1. Миссия, стратегические цели и задачи.....	17
2.2. Сценарии развития Банка и основные количественные показатели	19
III. РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЙ.....	26
3.1. Отраслевые направления деятельности.....	26
3.2. Основные направления развития продуктового ряда.....	31
3.3. Работа с проблемными активами	33
3.4. Работа с непрофильными активами.....	34
IV. КАПИТАЛ, ФОНДИРОВАНИЕ, РИСКИ.....	35
4.1. Увеличение капитала и источники фондирования.....	35
V. ПОДДЕРЖКА БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЙ.....	38
5.1. Развитие каналов продаж и обслуживания.....	38
5.2. Оптимизация операционной модели	38
5.3. Совершенствование системы управления и повышение эффективности бизнес-процессов	40
VI. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	43
ПРИЛОЖЕНИЕ	
Приложение 1. Термины и определения	46

ВВЕДЕНИЕ

В 2013-2015 годах деятельность АО «Россельхозбанк» (далее – Банк) осуществлялась в соответствии со Стратегией АО «Россельхозбанк» на период до 2020 года, утвержденной Наблюдательным советом 21.11.12 (далее – Стратегия).

Со второй половины 2014 года до настоящего времени внешние условия деятельности Банка значительно изменились относительно сценариев и прогнозов, предусмотренных Стратегией. Возросли неопределённость в экономике и волатильность на финансовом рынке, ухудшились макроэкономические показатели, снизилась инвестиционная активность, сократились горизонты планирования. В конце 2015 года Министерство экономического развития Российской Федерации и Банк России обновили макроэкономические прогнозы.

На фоне обострения геополитической ситуации в отношении российских компаний и банков с государственным участием были введены экономические санкции со стороны ЕС, США и ряда других стран. Международными рейтинговыми агентствами понижены как страновые рейтинги Российской Федерации, так и рейтинги крупнейших банков и компаний.

Для Банка со второй половины 2014 года закрыт доступ к долгосрочному внешнему фондированию. Возможности внутреннего финансового рынка в текущем периоде не обеспечивают в полной мере потребности Банка в замещении ресурсов, привлекавшихся ранее с рынков капитала. Это накладывает дополнительные ограничения на динамику роста кредитного портфеля, в первую очередь в части реализации долгосрочных инвестиционных проектов, а также на маржинальность деятельности в связи с удорожанием привлекаемых ресурсов.

Сценарным параметрам, предусмотренным Стратегией, также не соответствуют динамика спроса на кредитные продукты, возможности

заемщиков по качественному обслуживанию кредитов, уровень рисков, объемы докапитализации Банка.

В течение 2013-2015 годов принят ряд нормативных актов и документов, оказавших влияние на стратегические ориентиры деятельности Банка. Правительством Российской Федерации одобрена и Наблюдательным советом утверждена Долгосрочная программа развития Банка на 2014-2020 годы.

В Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы (далее – Госпрограмма АПК) включена подпрограмма «Развитие финансово-кредитной системы АПК», устанавливающая показатели (индикаторы) кредитования Банком заемщиков агропромышленного комплекса (далее - Подпрограмма) и размер уставного капитала Банка по годам. В Госпрограмме АПК скорректированы приоритетные направления развития отраслей агропромышленного комплекса с учетом задач по ускоренному импортозамещению и развитию экспортного потенциала.

В ходе реализации утвержденного Распоряжением Правительства Российской Федерации от 27.01.2015 № 98 Плана первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности (далее – Антикризисный план) в рамках мер, предусмотренных на цели поддержки банковского сектора, уставный капитал Банка увеличен за счет средств Агентства по страхованию вкладов (далее – Программа АСВ). Соглашением о докапитализации Банка в рамках Программы АСВ установлены дополнительные обязательства по приросту кредитного портфеля в приоритетных отраслях и сегментах экономики, помимо отраслей агропромышленного комплекса.

Банк включен в программу обслуживания государственного оборонного заказа¹.

Связанные с изменением внешних условий новые задачи и направления развития Банка требуют внесения изменений в стратегические ориентиры деятельности, пересмотра сценарных условий, а также совершенствования подходов к оценке деятельности Банка и его роли в экономике Российской Федерации.

¹ Перечень банков, соответствующих критериям статьи 8 Федерального закона от 29.12.2012 № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе» (<http://www.cbr.ru/credit/fzlist/fz275list-20160101.xls>)

I. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

1.1. Условия реализации Стратегии в 2013-2015 годах

Развитие российской экономики

За период 2013-2015 годов фактические условия деятельности Банка существенно отклонились от параметров, предусмотренных Стратегией.

Начиная с 2014 года в экономике Российской Федерации нарастали негативные тенденции: снижение динамики экономического развития, обесценение и высокая волатильность курса национальной валюты, повышенный уровень инфляции, падение реальной заработной платы, которые формировались на фоне падения цен на нефть, напряженной геополитической обстановки, введения экономических санкций в отношении России.

Со второй половины 2014 года наблюдаются существенные расхождения предусмотренных Стратегией макроэкономических показателей и состояния банковского сектора Российской Федерации.

Введение странами Запада финансовых санкций против России, а также снижение международными рейтинговыми агентствами суверенных рейтингов значительно ограничило возможности привлечения российским бизнесом зарубежного фондирования.

В результате девальвации рубля и введения ответных санкций Российской Федерацией тенденция постепенного замедления инфляции сменилась ускорением роста цен. Уровень инфляции в 2015 году (12,9%) превысил прогнозные значения (5%) более чем в два раза, в том числе продовольственной – почти в три раза.

В ответ на рост инфляционных рисков и рисков финансовой стабильности Банк России в конце 2014 года резко повысил ключевую ставку, что привело к росту процентных ставок в экономике. На ноябрь – декабрь 2015 года – начало

2016 года пришлась очередная волна снижения цен на нефть и девальвации рубля.

Адаптация российской экономики к новым внешним условиям сопровождалась падением экономической активности и ухудшением финансового состояния заемщиков.

Сокращение реальных доходов населения в сочетании со снижением потребительского кредитования привело к падению потребительского спроса.

На фоне **экономической неопределенности**, высокой волатильности на финансовом рынке, оттока капитала, удорожания импорта и заемных средств усилился спад инвестиционной активности. Ухудшилось финансовое положение секторов, обслуживающих импорт, а также производств с высокой импортной составляющей в затратах. Значительные колебания макроэкономических параметров (курс рубля, процентные ставки), сокращение горизонтов планирования на всех уровнях стали причиной приостановки многих проектов.

Сокращение доходной базы региональных бюджетов и уровня софинансирования бюджетных обязательств субъектами Российской Федерации привели к **ослаблению стимулирования экономического развития на региональном уровне**.

Значительное отклонение с конца 2014 года тенденций развития экономики от предусмотренных значений привело к очередной корректировке макроэкономических прогнозных показателей, ориентиров денежно-кредитной политики, сокращению горизонтов бюджетного планирования.

Приоритеты государственной экономической политики

В условиях изменившейся геополитической и макроэкономической ситуации, ограничений вследствие действия санкций стран Запада и введения контрсанкций со стороны Российской Федерации скорректированы отраслевые приоритеты, поставлена задача наращивания производства в целях ускоренного импортозамещения, в том числе на продовольственном рынке.

Приоритетными направлениями кредитования и вложений в ценные бумаги являются АПК, химическая промышленность, машиностроительный комплекс, легкая промышленность, строительство, транспортный комплекс, ипотечное кредитование, малый и средний бизнес (далее – МСБ) независимо от отраслевой принадлежности.

Для реализации задачи достижения уровня продовольственной безопасности ускоренными темпами в части развития производства отраслей мясного и молочного животноводства, овощеводства открытого и закрытого грунта, переработки, хранения и реализации сельскохозяйственной продукции потребовались дополнительные меры государственной поддержки Банка как основного кредитно-финансового института поддержки отраслей АПК.

Развитие банковского сектора

Введение со второй половины 2014 года санкций, снижение рейтингов, ухудшение геополитических и макроэкономических условий ограничили развитие банковского сектора России. На фоне уменьшения спроса на кредиты и снижения доступности заемных средств замедлились **темпы роста корпоративного и розничного кредитования.**

Корпоративное кредитование было поддержано спросом крупного бизнеса на кредиты для рефинансирования внешних долгов. При этом кредитование малого и среднего бизнеса значительно сократилось.

Существенно замедлилась динамика потребительского кредитования на фоне высокой закредитованности и снижения реальных доходов населения. Государственная поддержка позволила сохранить положительные темпы ипотечного кредитования.

Снизилось **качество обслуживания ссудной задолженности** нефинансовыми организациями и населением. В условиях высоких процентных ставок в наибольшей степени ухудшилось финансовое положение заемщиков отраслей с чрезмерной долговой нагрузкой. Переоценка кредитов в

иностранной валюте дополнительно увеличила долговую нагрузку ряда заемщиков.

Высокими темпами росла доля просроченной задолженности в сегменте МСБ и необеспеченного кредитования населения, умеренными темпами – в сегменте корпоративного кредитования. Оставалось стабильным качество ипотечных кредитов.

Введение санкций в отношении российских банков повлекло, прежде всего для банков с государственным участием, закрытие рынка внешних заимствований, что негативно отразилось на **ресурсной базе банковской системы**. При этом внутренний финансовый рынок не обеспечивает фондирование сопоставимого уровня срочности и стоимости, что усиливает дефицит долгосрочного фондирования на внутреннем рынке.

Снижение срочности и удорожание пассивов сократили возможности банковской системы по кредитованию экономики, снизили маржинальность деятельности и повысили подверженность банков процентному риску.

В результате опережающего роста стоимости фондирования снизилась процентная маржа банковского сектора. Наряду с ростом отчислений в резервы на возможные потери это привело к значительному сокращению прибыли банков, большинство из которых завершили 2015 год с убытками.

В условиях 2014–2015 годов в банковской системе России усилился дефицит капитала. Основным источником его пополнения стали взносы за счет средств государства и действующих акционеров.

Ужесточение надзора способствует оздоровлению и **консолидации банковского сектора**, росту доверия клиентов к более надежным банкам с государственным участием. В то же время происходит усиление конкуренции на рынке банковских услуг как на федеральном, так и региональном уровнях, в том числе в сфере обслуживания лучших клиентов в АПК.

Банк России продолжает совершенствовать регуляторные требования, в том числе к оценке рисков, уровню формируемых резервов и ликвидности

банков, что влияет на потенциал банковской системы по долгосрочному кредитованию реального сектора экономики.

Растут потребительские требования, предъявляемые к банковским продуктам и услугам: круглосуточный мультиканальный доступ к банковским услугам, оперативность получения необходимой информации, скорость, высокое качество и безопасность оказания услуг. Широкое распространение интернета повышает роль дистанционного банковского обслуживания (ДБО), включающего в себя интернет-банкинг, мобильный банкинг и контакт-центры.

Усиливается конкуренция со стороны некредитных финансовых организаций и компаний, оказывающих услуги в сфере информационных технологий и телекоммуникаций. Конкуренция нарастает не только на рынке транзакций, но также по другим видам услуг (кредитование и др.). При этом некредитные финансовые организации работают в более мягких условиях регулирования их деятельности по сравнению с коммерческими банками.

В результате изменения геополитических и макроэкономических условий развития банковского сектора и вызванных этими изменениями ограничений деятельности в 2014-2015 годах наблюдается снижение динамики объемных показателей кредитного рынка, рост рисков ведения банковской деятельности, сокращение ресурсной базы и ухудшение финансового положения банков.

Развитие агропромышленного комплекса и смежных отраслей

В соответствии со Стратегией основу кредитного портфеля Банка составляют кредиты, предоставляемые предприятиям АПК и смежных отраслей: рыбохозяйственному и лесопромышленному комплексам.

На развитие этих отраслей в 2013-2015 годах, помимо высоких экономических и природно-климатических рисков, оказало влияние действие санкций, введение контрсанкций (продовольственное эмбарго), а также девальвация рубля.

Со второй половины 2014 года и в начале 2015 года продовольственное эмбарго и девальвация рубля обеспечили краткосрочный рост финансового

результата сельхозтоваропроизводителей и переработчиков, что позволило завершить реализуемые на финальной стадии инвестиционные проекты и поддержать темпы роста производства. При этом рост финансового результата не стал стимулом восстановления инвестиционной активности в отрасли, а также ограничил рост кредитования на пополнение оборотных средств.

Девальвация рубля негативно сказалась на росте производственных и инвестиционных затрат из-за высокой зависимости отечественного АПК от импортных средств производства, расходных материалов, средств защиты растений, сырья и технологий, а также переноса стоимости экспортоориентированного сырья (минеральные удобрения, зерновые корма) на внутренний рынок. В совокупности с негативными макроэкономическими факторами, начиная со второй половины 2014 года это привело к падению спроса на долгосрочные кредиты.

Повышение потребительских цен на продукты питания на фоне сокращения реальных доходов населения привело к снижению экономической доступности продовольствия и потребительского спроса. Это оказало дополнительное негативное влияние на финансовый результат АПК и сформировало повышенные риски качества обслуживания кредитов заемщиками.

В указанный период по многим видам продукции АПК был сформирован потенциал импортозамещения в связи с падением курса рубля и введением Российской Федерацией ответных санкций в отношении ряда стран. При этом государственная поддержка продолжала оставаться важнейшим драйвером развития сельского хозяйства и отраслей перерабатывающей промышленности.

Введение санкций в отношении российских государственных банков – основных кредиторов АПК – привело к дефициту и росту стоимости долгосрочного фондирования и послужило одной из основных причин удорожания кредитов. При этом отрасль демонстрирует высокую капиталоемкость и существенную зависимость от заемных средств.

1.2. Исполнение показателей Стратегии в 2013-2015 годах

Оставаясь основным кредитором АПК и смежных отраслей, Банк в целом обеспечил выполнение задач и **показателей**, предусмотренных Стратегией.

Банк входит в ТОП-5 банков страны и занимает 2 место в России по размеру филиальной сети.

Группа Банка включает ЗАО СК «РСХБ - Страхование», ООО «РСХБ Управление Активами» и ООО «ТД «Агроторг», которые в соответствии со Стратегией обеспечивают рост и диверсификацию доходов, расширение линейки продуктов, организацию комплексного обслуживания клиентов и активное развитие кросс-продаж.

За 2013-2015 годы суммарный **кредитный портфель Банка вырос** на 54%² с 1 105 млрд руб. до 1 702 млрд руб., в том числе корпоративный кредитный портфель – на 55% с 907 млрд руб. до 1 409 млрд руб., розничный кредитный портфель – на 48% со 198 млрд руб. до 293 млрд рублей.

Банк, реализуя задачу создания на его базе национальной кредитно-финансовой системы обслуживания отраслей агропромышленного комплекса, сохраняет лидерство в кредитовании заемщиков АПК и смежных отраслей, удовлетворяя качественный спрос на кредиты в объеме, позволяющем сохранять рыночную долю в кредитовании сельского хозяйства на уровне не менее 40%, а долю целевых отраслей в кредитном портфеле Банка в диапазоне 64-81%.

Докапитализация Банка в 2012–2015 годах осуществлялась по отдельным решениям из средств федерального бюджета.

Объем взносов в капитал Банка оказывает влияние на объемы кредитной поддержки и пролонгации кредитов АПК, на исполнение финансовых показателей деятельности, на соблюдение установленных Банком России

² Рост портфеля банковской системы за аналогичный период составил 48,5% (без учета валютной переоценки рост кредитного портфеля Банка составил 42,1% против 30% по системе в целом).

нормативов в условиях роста отчислений в резервы и в итоге - на финансовый результат Банка. На фоне усиления экономической нестабильности и финансовой волатильности Банк вынужден наращивать отчисления в резервы в объемах, существенно превышающих сценарные условия.

В условиях санкций Банк, используя рыночные инструменты, обеспечил в 2015 году диверсификацию источников капитала и дополнительно привлек средства в капитал, включая докапитализацию в рамках Программы АСВ, размещение субординированных облигаций и привлечение на рынке субординированного депозита, что привело к существенному повышению уровня достаточности капитала по состоянию на 01.01.2016.

Фактический уровень достижения финансовых и нефинансовых показателей Банка соответствует Стратегии.

По состоянию на 01.01.2016:

– доля **просроченной задолженности** в кредитном портфеле находится в рамках установленного Наблюдательным советом Банка предельного значения. За счет своевременно предпринятых Банком мер темпы прироста просроченной задолженности Банка в 2015 году оказались ниже средних значений по крупнейшим банкам. Около 90% проблемной задолженности Банка приходится на кредиты, выданные до 2010 года. По данным кредитам существенно сократились возможности их дальнейшей реструктуризации и урегулирования, Банк был вынужден списывать убытки по этим кредитам, а также наращивать отчисления в резервы;

– **отношение затрат к чистому операционному доходу** до резервов (Cost/Income Ratio) составило 78% без учета расходов по выбытию проблемной задолженности и хеджированию риска досрочного предъявления обязательств в условиях санкций. В указанный период активно проводились мероприятия по оптимизации затрат и повышению эффективности региональной сети. Благодаря этому уровень административно – управленческих расходов Банка, в первую очередь связанных с оплатой труда, существенно ниже по сравнению с сопоставимыми кредитными организациями.

Банком обеспечивается рост **клиентской базы**, повышение ее качества, доли активных клиентов и уровня продуктового проникновения. Банк в целях замещения внешнего фондирования клиентскими средствами планомерно наращивал свое присутствие на рынке клиентских ресурсов, потенциал которых серьезно ограничен финансовыми возможностями клиентов в текущих экономических условиях. В целом темпы роста клиентских пассивов Банка опережали динамику банковского рынка.

Банк обеспечивает выполнение показателей Стратегии по повышению качества обслуживания и доступности банковских продуктов и услуг, продолжая работу по **трансформации региональной сети** путем развития альтернативных каналов и оптимизации точек продаж, а также роста производительности.

1.3. Основания для актуализации Стратегии

Изменения внешних условий привели к появлению новых задач и направлений деятельности Банка, которые требуют внесения изменений в сценарные условия Стратегии и корректировки подходов по оценке деятельности Банка.

Экономическая и геополитическая ситуация отличается в худшую сторону от сценарных условий Стратегии. В отношении Банка были введены **санкции**, которые полностью закрыли для него источники внешнего фондирования.

От предусмотренных Стратегией сценарных условий коренным образом отличаются **показатели отечественной экономики**, ожидается дальнейшее снижение бюджетных расходов, что усиливает риски сокращения мер адресной государственной поддержки капитализации Банка. Во многих секторах отечественной экономики наблюдается высокий уровень экономической неопределенности и волатильности. Сократились горизонты макроэкономического прогнозирования и бюджетного планирования.

В **банковском секторе** динамика платежеспособного спроса на кредиты оказалась слабее прогнозной, возросли риски и угрозы, ухудшилось качество обслуживания заемщиками ссудной задолженности.

Вслед за ростом ключевой ставки Банка России резко возросла стоимость банковских пассивов. Долгосрочное фондирование на внутреннем рынке оказалось практически недоступным.

В ключевом для Банка секторе экономики **АПК** сформирован потенциал импортозамещения на рынках сельскохозяйственного сырья и продовольствия, ряд производителей получили временный девальвационный доход. Однако, начиная со второй половины 2015 года, наблюдаются рост затрат и снижение рентабельности у многих субъектов АПК.

Актуализирована³ **Госпрограмма АПК**, в ее состав включена подпрограмма «Развитие финансово-кредитной системы АПК», предусматривающая обязательства Банка по направлениям и объемам кредитования сельхозтоваропроизводителей. Определены показатели эффективности использования Банком предоставленных бюджетных инвестиций.

Докапитализация Банка за счет средств **АСВ** предусматривает обязательства Банка по ежемесячному приросту кредитного портфеля помимо отраслей АПК в иных приоритетных отраслях и сегментах экономики. Банк привлекается к участию в реализации ряда государственных проектов и программ, предусматривающих диверсификацию направлений кредитования, что требует расширения линейки продуктов, совершенствования процессов, в том числе в части технологической модернизации.

С августа 2015 года Банк является участником программы обслуживания государственного оборонного заказа.

³ Постановление Правительства Российской Федерации от 19.12.2014 № 1421 «О внесении изменений в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы».

Банку установлены задачи в рамках реализации программы ипотечного кредитования с государственной поддержкой, проектов стимулирования кредитной активности населения и содействия развитию МСП.

Банк в целом обеспечил выполнение задач и показателей, предусмотренных Стратегией.

Банк работает в изменившихся условиях и в качестве универсального кредитного учреждения фактически выполняет функции по поддержке широкого круга отраслей и направлений деятельности, определенных государством в качестве приоритетных. Перед Банком поставлены новые задачи и открылись дополнительные возможности.

Кардинальные изменения внешних условий повлекли необходимость пересмотра сценарных параметров деятельности Банка, обновления его стратегических целей и задач, корректировки финансовых и нефинансовых показателей, а также уточнения механизмов реализации Стратегии.

II. МИССИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ

2.1. Миссия, стратегические цели и задачи

Миссия Банка:

Реализация функций рыночного инструмента государственной поддержки в отраслях и сегментах экономики, в том числе агропромышленного, рыбохозяйственного и лесопромышленного комплексов, содействие формированию и функционированию национальной кредитно-финансовой системы, эффективное и комплексное удовлетворение платежеспособного спроса бизнеса и населения в качественных банковских и сопутствующих финансовых продуктах и услугах.

Для выполнения миссии Банка потребуется достижение следующих **стратегических целей:**

- **обеспечение лидирующей позиции в кредитовании и обслуживании АПК и смежных отраслей**, включая увеличение рыночной доли в кредитовании сезонных работ и проектном финансировании;
- диверсификация источников дохода путем **укрепления позиций Банка в кредитовании и обслуживании приоритетных отраслей и сегментов** экономики Российской Федерации и населения;
- укрепление позиций Банка как **эффективного, надежного и высокотехнологичного финансового института**.

Для достижения стратегических целей Банк определяет следующий **комплекс задач.**

В целях обеспечения **лидирующей позиции** в кредитовании и обслуживании АПК и смежных отраслей, включая рост рыночной доли в кредитовании сезонных работ и проектном финансировании:

- нарастить объемы кредитования с учетом индикаторов Госпрограммы АПК в рамках платежеспособного спроса клиентов на кредиты;

- обеспечить содействие реализации конкурентоспособного импортозамещения и повышения экспортного потенциала экономики;

- увеличить долю стандартных продуктов и конвейерных технологий в продажах, усовершенствовать механизм индивидуального структурирования сделок;

- обеспечить качество и уровень доходности кредитного портфеля, в том числе за счет совершенствования инструментов работы с проблемной и просроченной задолженностью;

- увеличить количество продуктов на одного клиента, а также долю активных клиентов во всех клиентских сегментах.

В целях **диверсификации** источников дохода путем укрепления позиций Банка в кредитовании и обслуживании приоритетных отраслей, сегментов экономики и населения:

- нарастить объемы кредитования и обслуживания предприятий, организаций приоритетных отраслей и сегментов экономики, а также населения, в том числе в рамках Программы АСВ и других государственных программ;

- увеличить долю доходов, получаемых от транзакционных и комиссионных продуктов в структуре доходов Банка;

- диверсифицировать источники фондирования, увеличив долю устойчивых клиентских пассивов;

- расширить линейку предлагаемых банковских и инвестиционных продуктов и услуг для всех клиентских сегментов;

- увеличить долю доходов от продаж продуктов и услуг компаний, входящих в Группу Банка, а также нарастить долю внешних клиентов в доходах организаций Группы Банка.

В целях укрепления позиций Банка как **эффективного, надежного и высокотехнологичного финансового института**:

- продолжить деятельность по оптимизации операционной модели и повышению эффективности бизнес-процессов;

- продолжить дальнейшее совершенствование технологической инфраструктуры Банка, в том числе за счет приобретения банковских и небанковских активов, включая технологические платформы;

- нарастить долю операций, совершаемых через дистанционные каналы обслуживания;

- повысить эффективность работы региональной сети путем сбалансированного развития видов и форматов точек доступа к продуктам и услугам Банка, включая прямые и дистанционные каналы, а также путем оптимизации количества и размещения офисов продаж при сохранении текущего территориального охвата.

Реализуемая Банком бизнес-модель универсального коммерческого банка позволяет Банку быть рыночным инструментом реализации государственной политики в сфере АПК, смежных и прочих приоритетных для государства отраслей, сегментов и направлений экономики, обеспечивать устойчивое развитие и конкурентоспособность Банка, соблюдать нормативные требования регулятора, а также достигать целевых уровней рентабельности и эффективности.

Важнейшими условиями достижения стратегических целей является содействие государства как в части своевременной докапитализации Банка на планомерной основе и предоставления долгосрочного фондирования в целевых объемах, так и в части мер государственной поддержки заемщиков – субъектов приоритетных отраслей и сегментов экономики, а также стимулирования потребительского спроса населения.

2.2. Сценарии развития Банка и основные количественные показатели

При разработке сценарных условий развития на период до 2020 года Банк руководствовался основными параметрами официальных прогнозов

Минэкономразвития Российской Федерации и Банка России⁴ с учетом последующих заявлений представителей органов власти, мнений международных и российских экспертов, а также оценок Банка.

В развитии Банка рассматриваются два сценария: **базовый** и **консервативный**. Базовый сценарий исходит из предпосылки о том, что сложившиеся в январе 2016 года внешние условия деятельности Банка и его клиентов не будут ухудшаться. Консервативный сценарий учитывает возможность дальнейшего ухудшения макроэкономической ситуации, а также кредитных и рыночных рисков и угроз ведения банковской деятельности.

Оба сценария предусматривают возможность сохранения экономических санкций в отношении России на всем горизонте Стратегии, слабой экономической динамики, низких мировых цен на сырье и энергоносителей, дефицита долгосрочного фондирования, рисков сокращения бюджетной поддержки АПК и банковского сектора, ужесточения регуляторных требований Банка России, а также усиление банковской конкуренции.

2.2.1. Базовый сценарий Банка

В рамках базового сценария при условии обеспечения плановых объемов и сроков докапитализации планируется дальнейшее увеличение корпоративного **кредитного портфеля** Банка, что обеспечит выполнение обязательств по Госпрограмме АПК и Программе АСВ. Одновременно будут формироваться доходы на уровне, необходимом для создания резервов, соблюдения нормативов достаточности капитала и контроля уровня просроченной задолженности.

Учитывая прогноз Минэкономразвития России по динамике инвестиционной активности, до 2018 года действующие корпоративные клиенты будут предъявлять спрос преимущественно на оборотное кредитование и продолжат занимать выжидательную позицию в сфере

⁴ Использованы актуальные прогнозы на момент рассмотрения Стратегии.

инвестиций, в связи с чем ожидается рост доли краткосрочного кредитования. Инвестиционное кредитование в сфере АПК, смежных отраслей и направлений остается приоритетным для Банка. Динамика данного направления кредитования определяется наличием долгосрочного фондирования и качественного платежеспособного спроса. В период до 2018 года увеличение рыночной доли Банка в кредитовании АПК будет обеспечено, в первую очередь, за счет финансирования сезонных работ, отраслей переработки, торговли и логистики, в том числе в рамках Программы АСВ, а также выполнения обязательств по действующим договорам долгосрочного кредитования.

В дальнейшем, по мере активизации инвестиционной деятельности, спроса со стороны клиентов и расширения источников долгосрочного фондирования начнет расти доля инвестиционного кредитования, в том числе за счет развития проектного и структурного финансирования.

В условиях консолидации банковской системы и активной деятельности Банка России по ее оздоровлению ожидается рост розничного бизнеса Банка темпами выше рыночных. В части кредитного портфеля – в первую очередь за счет ипотечного кредитования. В части пассивов рост будет обеспечен за счет реализации потенциала Банка в качестве надежного финансового учреждения с государственным участием. Указанной динамики планируется достичь посредством обслуживания массового сегмента и значимых клиентов, а также за счет роста доли активных клиентов и кросс-продаж.

В целях повышения **качества кредитного портфеля** Банк продолжит деятельность по предупреждению снижения качества активов, а также работу с проблемными заемщиками в рамках выстроенной системы реструктуризации и урегулирования просроченной задолженности.

Банк сосредоточится на поэтапном сокращении проблемных активов за счет тиражирования разработанных стратегий и технологий урегулирования, а также продолжит работу по реализации непрофильных активов, полученных в результате мероприятий по урегулированию проблемной задолженности.

С учетом необходимости замещения внешнего **фондирования** первостепенной задачей Банка является привлечение ресурсов на российском рынке как за счет наращивания клиентских пассивов, так и за счет развития операций на внутреннем финансовом рынке.

В части **финансового результата** основными факторами прибыльной деятельности Банка остаются сбалансированная по стоимости и срочности структура активов и пассивов, диверсификация рисков, опережающие темпы роста комиссионных доходов, доступность долгосрочного фондирования, докапитализация в целевых объемах и в плановые сроки, а также урегулирование проблемной задолженности.

Рост доходов Банка и мероприятия по оптимизации затрат позволят ограничить коэффициент **Cost/Income Ratio**. В целях обеспечения стабильности деятельности Банка **достаточность** собственных средств (капитала) будет поддерживаться на необходимом уровне.

Состав и значения **количественных показателей** Банка определены исходя из его миссии, целей и задач, в том числе по обеспечению рыночной доли в кредитовании АПК и смежных отраслей. Значения показателей учитывают потенциал платежеспособного спроса клиентов на кредиты и услуги Банка, оценку текущего и прогнозного уровня долговой нагрузки заемщиков, а также их способность качественно обслуживать ссудную задолженность (Таблица 1).

Основные количественные ориентиры развития Банка до 2020 года⁵

Показатель	Значение
	01.01.2021
Акционерный капитал, млрд руб.	406,3
Кредитный портфель (всего), млрд руб.	2 268-2 556
Остаток ссудной задолженности по кредитам, выданным на развитие АПК, смежных отраслей и направлений, млрд руб.	1 475-1 670
Клиентские пассивы (всего), млрд руб.	1 600-1 890
Рыночная доля в кредитовании АПК (сельское хозяйство, лесное хозяйство, пищевая промышленность, сельхозмашиностроение), %	>30
Рыночная доля в финансировании сезонных работ, %	>75
Количество точек доступа, тыс.	8,6-8,8

По состоянию на 01.01.16 акционерный капитал Банка составлял 326,8 млрд руб. Источниками увеличения акционерного капитала до 2020 года являются средства федерального бюджета, предусмотренные Госпрограммой АПК. Дополнительно Банк будет использовать рыночные инструменты привлечения ресурсов, обеспечивая необходимую диверсификацию источников капитала.

Значения количественных ориентиров развития Банка до 2020 года в части диапазонов показателя «Остаток ссудной задолженности по кредитам, выданным на развитие агропромышленного комплекса, смежных отраслей и направлений, млрд руб.» и соответствующих ежегодных взносов в уставный капитал Банка за счет средств федерального бюджета синхронизированы с показателями подпрограммы «Развитие финансово-кредитной системы АПК» Госпрограммы АПК.

⁵ В рамках базового сценария и при условии планового поступления средств в капитал Банка не позднее I квартала расчетного года.

2.2.2. Консервативный сценарий

Консервативный сценарий исходит из возможности дальнейшего ухудшения внешнеэкономической ситуации, сохранения цен на нефть не выше \$30 за баррель в течение длительного периода времени. В рамках данного сценария негативная динамика ВВП сохранится до 2018 года, а восстановление экономики отодвигается на более поздний период. Данный сценарий исходит из угроз дальнейшего обесценения рубля, высокого уровня инфляции, усиления оттока капитала и снижения спроса на продукцию отраслей и сегментов экономики, являющихся приоритетными для Банка. Ключевая ставка Банка России сохранится на текущем уровне в течение более продолжительного периода времени, более того, возрастет вероятность ее повышения.

В рамках консервативного сценария прогнозируется, что негативная динамика инвестиционной активности и реальных доходов населения сохранится до 2018 года. В условиях дополнительного снижения нефтегазовых доходов федерального бюджета возрастает риск сокращения государственной поддержки АПК, других отраслей и банковского сектора, что может замедлить восстановление инвестиционной активности и спроса на кредиты.

В условиях нестабильности внешних условий ожидается рост рисков ведения банковской деятельности. Возрастет вероятность уменьшения качественного спроса на кредиты и платежеспособности заемщиков, что приведет к снижению динамики кредитования, ухудшению качества кредитного портфеля, более позднему началу восстановления розничного кредитования и кредитной активности МСБ.

На фоне высокой неопределенности и волатильности макроэкономических индикаторов вероятно дальнейшее обострение проблемы дефицита долгосрочного фондирования на внутреннем финансовом рынке. Внешние рынки будут оставаться закрытыми как вследствие санкций, так и вследствие снижения склонности нерезидентов к инвестициям в ценные бумаги российских эмитентов.

Повышенные резервные отчисления и отложенное восстановление процентной маржи в условиях сохранения ключевой ставки на высоком уровне окажут негативное влияние на финансовые показатели банковского сектора, что еще сильнее обострит проблему достаточности капитала.

В случае реализации такого сценария количественные ориентиры Банка будут скорректированы, в том числе в части объемов кредитования и операционного дохода – в сторону снижения, а в части просроченной задолженности и CIR – в сторону увеличения.

Стратегия Банка в такой ситуации предусматривает поддержание минимально необходимого роста клиентского портфеля и усиленный контроль доли просроченной задолженности в условиях минимального уровня рентабельности.

В рамках данного сценария Банк будет следовать более консервативным риск - правилам и применять более жесткие принципы оптимизации расходов и проектов собственного развития.

III. РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЙ

3.1. Отраслевые направления деятельности

Основой для отраслевых приоритетов деятельности Банка является государственная экономическая политика в целом, а также ее детализация в разрезе отдельных отраслей и сегментов экономики.

Банк является основным инструментом поддержки развития **агропромышленного комплекса и смежных отраслей**, синхронизируя задачи своей деятельности с Госпрограммой АПК. В этой связи ключевой сферой деятельности Банка традиционно выступают отрасли, участвующие во всей цепочке создания стоимости (от поставщиков ресурсов сельхозтоваропроизводителям до конечных потребителей продукции АПК, включая логистическую инфраструктуру и торговлю), а также население и бизнес сельских территорий, малых и средних городов.

С учетом поставленных государством задач по ускоренному импортозамещению многих видов ресурсов, сырья и продукции Банк продолжит уделять особое внимание кредитованию и обслуживанию клиентов в соответствующих отраслях и направлениях АПК.

В соответствии с условиями участия в **Программе АСВ** у Банка возникли отраслевые обязательства по расширению кредитования в ряде новых отраслей и направлений: химическая промышленность, машиностроительный комплекс, строительство и девелопмент, транспортный комплекс, легкая промышленность, ипотечное кредитование, МСБ независимо от отраслевой принадлежности, а также вложения в ценные бумаги эмитентов целевых отраслей.

Точками роста бизнеса для Банка также являются кредитование приоритетных секторов экономики в соответствии с отраслевыми программами, предоставление банковского обслуживания предприятиям ОПК и сопровождение государственного оборонного заказа. Одним из ключевых

направлений развития деятельности Банка выступит кредитование отраслей, обладающих наибольшим потенциалом промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС, в том числе наращивание производств новой конкурентоспособной продукции, ориентированной как на поставки внутри общего рынка ЕАЭС, так и на экспорт за пределы союза.

Еще одной сферой деятельности Банка являются **иные коммерчески привлекательные отрасли**, финансово устойчивые, характеризующиеся приемлемым уровнем риска, высокой долей экспортной выручки и представленные преимущественно крупными компаниями в отраслях ТЭК, металлургической промышленности, добыче и переработке полезных ископаемых.

3.1.1. Развитие крупного бизнеса⁶

В рамках данного направления Банк фокусируется на обслуживании крупных межрегиональных холдингов, групп компаний и крупного регионального бизнеса.

Основными направлениями роста в краткосрочной перспективе будут развитие оборотного кредитования, в том числе на цели финансирования сезонных работ, а также дистанционное банковское обслуживание. Приоритетной остаётся поддержка действующих инвестиционных проектов, а затем, по мере улучшения инвестиционного климата - привлечение новых клиентов. В части активных операций на более длительную перспективу приоритет отдается развитию инвестиционного кредитования, проектному и структурному финансированию. В целом это позволит нарастить кредитный портфель в данном сегменте более чем на 50% к 2020 году до 1 190-1 324 млрд рублей.

Приоритетом Банка также является наращивание объемов привлечения клиентских средств и увеличение доли комиссионных доходов. В части

⁶ В соответствии с сегментацией, принятой в Банке – юридические лица и индивидуальные предприниматели с годовой выручкой от 3 млрд рублей.

пассивных продуктов основная задача – это сохранение существующих темпов роста клиентских средств, особенно остатков на расчетных счетах с целью снижения стоимости пассивов. В качестве нового направления Банк планирует активизировать работу по обслуживанию государственного оборонного заказа. Будут продолжены усилия по привлечению на обслуживание клиентов, работающих в сфере ОПК.

В целом это позволит нарастить объем клиентских пассивов более чем на 50% к 2020 году до 640-785 млрд рублей.

Дальнейшее развитие института клиентских менеджеров и сервисной модели обслуживания на основе концентрации функционала в головном офисе и ведущих региональных филиалах позволит увеличить количество – до 3 200-3 250 клиентов.

3.1.2. Развитие среднего бизнеса⁷

Основным приоритетом для Банка в рамках сегмента среднего бизнеса остается выполнение целевых показателей Госпрограммы АПК и Программы АСВ. В части кредитования планируется увеличить долю стандартных кредитных продуктов.

Реализация намеченных планов позволит нарастить кредитный портфель более чем на 40% к 2020 году до 285-320 млрд руб. В целях повышения комиссионных доходов Банк продолжит развивать транзакционные продукты и услуги для среднего бизнеса. Особое внимание будет уделено дальнейшему развитию аккредитивов и гарантий.

Дальнейшее развитие сервисов по обслуживанию потоков денежных средств клиентов среднего бизнеса, как и в крупном бизнесе, позволит Банку увеличить объемы привлечения клиентских пассивов. По итогам 2020 года Банк планирует нарастить средства клиентов до 73-94 млрд руб. и увеличить до 6,4-6,7 тысяч количество клиентов среднего бизнеса.

⁷ В соответствии с сегментацией, принятой в Банке, юридические лица и индивидуальные предприниматели с годовой выручкой от 1 до 3 млрд руб. включительно.

3.1.3. Развитие малого и микробизнеса⁸

Ключевыми приоритетами Банка в малом и микробизнесе является постепенное наращивание объемов кредитования. Основными направлениями деятельности в данном сегменте для Банка останется поддержка МФХ, в том числе в АПК, кредитование малого и микробизнеса без отраслевых ограничений, развитие разнообразной экономической активности в сельских территориях, малых и средних городах, а также активного привлечения данного сегмента к исполнению государственных контрактов.

Планируется увеличить долю стандартных кредитных продуктов, ускорить процесс кредитования и внедрить конвейер кредитных решений в работе с микробизнесом.

В среднесрочной перспективе планируется увеличить долю типовых инвестиционных проектов для малого бизнеса, а также предложение готовых инвестиционных решений. Реализация намеченных планов позволит нарастить кредитный портфель более чем на 40% к 2020 году до 348-412 млрд рублей.

Банк сохранит задачи по ускоренному развитию расчетных и комиссионных продуктов и услуг для данного сегмента, а также по наращиванию кросс-продаж с другими бизнес-направлениями Банка.

Приоритетом Банка остается повышение рыночной доли в клиентских пассивах, в том числе за счет статуса надежного банка с государственным участием, особенно на фоне оздоровления банковского сектора и ухода слабых игроков.

Эти меры позволят по итогам 2020 года нарастить средства клиентов до 167-211 млрд руб. и увеличить их количество до 380-400 тысяч.

⁸ В соответствии с сегментацией, принятой в Банке, юридические лица и индивидуальные предприниматели с годовой выручкой до 1 млрд руб. включительно.

3.1.4. Развитие розничного бизнеса

В краткосрочной и среднесрочной перспективе Банк планирует продолжать развитие розничного бизнеса, опираясь на текущую клиентскую базу, как наиболее понятную с точки зрения рисков. Ключевым приоритетом остается повышение доли активных клиентов. Целенаправленное привлечение новых розничных клиентов для кредитования планируется начиная с 2018 года. В части кредитования приоритетными направлениями развития остаются ипотечное, потребительское кредитование и кредитные карты. В части клиентских средств Банк ориентируется на увеличение доли долгосрочных вкладов и рост остатков на расчетных счетах населения.

Банк продолжит уделять особое внимание активизации сотрудничества с АИЖК. Увеличение объемов ипотечного кредитования будет способствовать выполнению обязательств Банка в рамках Программы АСВ.

Предполагается многократный рост на рынке карточного бизнеса.

Банк планирует существенно нарастить количество клиентов, использующих интернет- и мобильный банкинг, увеличить долю транзакций, совершаемых через дистанционные каналы.

В развитии кредитования и обслуживания розничных клиентов особое внимание будет уделяться повышению скорости обслуживания и эффективности работы персонала Банка.

Банк продолжит активную работу по развитию и модернизации всего спектра розничных банковских продуктов и услуг. Ключевыми механизмами развития розничного бизнеса в краткосрочной и среднесрочной перспективе остаются стандартные банковские продукты и пакеты, карточные продукты, удобный и функциональный интернет- и мобильный банкинг. Розничный кредитный портфель и средства клиентов к 2020 году планируется увеличить более чем на 40%.

Основными направлениями работы по наращиванию объема депозитного портфеля будут привлечение новых клиентов (в том числе пенсионеров и государственных служащих), концентрация усилий на привлечении и

удержании значимых клиентов (крупных вкладчиков). Привлечение значимых клиентов и работа с ними будет осуществляться финансовыми консультантами и управляющими офисов продаж. В части предложения продуктов и услуг руководителям и персоналу предприятий, зарплатных проектов и эквайринга дополнительный эффект даст синергия с корпоративным бизнесом.

Все в целом это позволит увеличить до 7,5-8 млн количество розничных клиентов к 2020 году.

3.2. Основные направления развития продуктового ряда

В качестве универсальной кредитной организации Банк развивает **универсальную и диверсифицированную линейку продуктов** на основе клиентоориентированного подхода.

С целью повышения маржинальности своих операций Банк продолжит уделять особое внимание развитию стандартизированных продуктов и тиражированию успешных продуктовых решений.

Для повышения доли непроцентных доходов Банк продолжит ускоренно развивать транзакционные и комиссионные продукты для всех клиентских сегментов, в том числе зарплатные проекты, эквайринг, кредитные карты, платежные сервисы, депозитные продукты для населения и бизнеса, что также будет способствовать оптимизации структуры и снижению стоимости пассивов.

Банк увеличит объемы предоставления **инвестиционно-банковских услуг** за счет дальнейшего развития операций по привлечению долгового и акционерного финансирования, пополнения и диверсификации источников фондирования, брокерского обслуживания на финансовых и товарных рынках, услуг по доверительному управлению, депозитарного бизнеса, а также формирования новых направлений, таких как финансирование и сопровождение сделок по слияниям и поглощениям, а также работа с новыми классами товарных активов.

Развитие инвестиционно-банковского бизнеса Банк планирует осуществлять как самостоятельно, так и через дочерние организации, входящие в Группу Банка.

В части продуктов для финансовых рынков и рынков капитала основными приоритетами являются:

- диверсификация источников фондирования клиентских транзакций Банка посредством выпуска долговых ценных бумаг (облигаций, еврооблигаций, векселей), а также субординированных и синдицированных инструментов заимствования;

- развитие работы на товарных рынках, в том числе с целью хеджирования финансовых и товарных рисков клиентов Банка;

- создание механизма «выращивания» новых крупных и средних клиентов с выводом их на рынки капитала;

- предложение клиентам комплексных решений, структурирование решений с учетом индивидуальных потребностей и рисков их бизнеса.

В части развития инфраструктуры основными будут следующие направления роста: развитие инструментов долгового, долевого, а также гибридного инвестирования для предприятий АПК и других ключевых клиентских сегментов Банка; расширение продуктового предложения инвестиционно-банковских продуктов и услуг через филиальную сеть Банка для розничных, значимых, корпоративных клиентов Банка, а также сторонних клиентов и использование ключевых компетенций и конкурентных преимуществ Банка в части обслуживания инфраструктуры операций с землей и другими фондами сельхозтоваропроизводителей.

Банк продолжит развивать **специализированные продукты**, синхронизированные с инструментами государственной поддержки в рамках Госпрограммы АПК, Программы АСВ и других государственных программ. В связи с задачей наращивания рыночной доли в кредитовании отраслей АПК Банк будет развивать линейку соответствующих специализированных

отраслевых продуктов с государственной поддержкой: кредитование сезонных работ, инвестиционное кредитование и проектное финансирование, в том числе отвечающее требованиям Программы поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на территории Российской Федерации, на основе проектного финансирования, рефинансирование кредитов, выданных в рамках других государственных программ. Дальнейшее развитие получат специализированные продукты и услуги для предприятий сегмента МСБ.

В продуктовой линейке Банка также присутствуют специализированные расчетные и сберегательные продукты, направленные на банковское сопровождение государственных контрактов, обслуживание государственного оборонного заказа, управление денежными потоками для централизованных казначейств компаний с государственным участием, поддержку импортозамещения и укрепление экспортного потенциала, сопровождение хозяйственной деятельности сельхозтоваропроизводителей с учетом сезонности их деятельности.

Банк активизирует свою деятельность по поддержке и содействию развитию экспорта сельскохозяйственной продукции, особенно в части обслуживания предприятий-экспортеров АПК, через специализированную продуктовую линейку, включая расчетные операции, валютный контроль, торговое финансирование, в том числе с участием Экспортного страхового агентства России.

3.3. Работа с проблемными активами

Банк продолжит дальнейшее совершенствование работы с **проблемными активами** в соответствии с утвержденными внутренними документами.

Работа с проблемными активами выстроена Банком на единой системной основе и направлена на выполнение следующих основных задач:

- повышение качества кредитного портфеля;
- снижение уровня просроченной задолженности;
- повышение эффективности урегулирования проблемной задолженности;

- повышение финансового результата деятельности Бака;
- ускорение реализации непрофильных активов, перешедших на баланс Банка в рамках урегулирования проблемной задолженности.

Работа по повышению качества кредитного портфеля предусматривает дифференцированный подход в зависимости от периодов выдачи кредитов. Подавляющая часть проблемных активов Банка была сформирована кредитами, выданными до 2010 года. В отношении данной задолженности основной задачей является максимально быстрый выход на завершающие этапы ее урегулирования и/или списания (в случае подтверждения факторов определения задолженности безнадежной к взысканию). Что касается деятельности по кредитованию после 2010 года, то здесь и в дальнейшем приоритетами остаются предупреждение появления проблемной задолженности, а также ее оперативное урегулирование на ранних стадиях возникновения.

3.4. Работа с непрофильными активами

Банк принимает на свой баланс различные виды активов, переходящих в его собственность в рамках процесса урегулирования проблемной задолженности (акции, паи, доли предприятий, земельные участки, сельскохозяйственную технику, оборудование и пр.). Основным объемом **непрофильных активов** был сформирован у Банка в ходе урегулирования кредитов, выданных до 2010 года.

Приоритетной задачей Банка при работе с непрофильными активами является максимально быстрая и эффективная их реализация. С этой целью в Банке выстроена системная работа по управлению и поддержанию текущей деятельности активов, обеспечивающая их сохранность и рост инвестиционной привлекательности.

IV. КАПИТАЛ, ФОНДИРОВАНИЕ, РИСКИ

4.1. Увеличение капитала и источники фондирования

Общая ситуация в экономике России на горизонте ближайших 2-3 лет характеризуется значительным дефицитом источников банковского капитала.

Исходя из сложившихся условий стратегия пополнения **капитала** строится на основе следующих источников:

- финансирование за счет средств федерального бюджета, государственных фондов и прочих источников на планомерной основе, а также в соответствии с отдельными решениями руководства страны;
- самостоятельное привлечение субординированных займов и депозитов;
- начиная с 2017 года – пополнение капитала за счет собственной прибыли.

Банк действует на основе Программы фондирования⁹, основными задачами которой являются обеспечение необходимым объемом денежных ресурсов роста активных операций в соответствии с целевыми ориентирами развития, а также обеспечение замещения ресурсов, выбывающих в связи с оттоком средств иностранных инвесторов в условиях санкций.

Исходя из сложившихся внешних условий, специфики бизнеса и имеющихся обязательств Банк опирается на следующие приоритеты:

- диверсификация источников фондирования;
- преимущественное наращивание клиентских пассивов,
- постепенное расширение присутствия на внутренних финансовых рынках;
- поэтапное замещение внешнего фондирования;

⁹ Программа утверждена Правлением АО «Россельхозбанк» (протокол от 20.11.2015 № 88).

- активное использование доступных инструментов рефинансирования, в первую очередь в рамках рефинансирования инвестиционных проектов;

- использование инструментов рефинансирования Банка России в исключительных случаях в силу их высокой стоимости, краткосрочности и высоких процентных рисков.

Докапитализация Банка за счет средств государства и обеспечение Банка долгосрочными ресурсами являются важнейшими условиями синхронизации показателей деятельности Банка с показателями Госпрограммы АПК и Программы АСВ, влияющими на достижение целевых объемов кредитования в отраслях и сегментах экономики, определенных государством в качестве приоритетных.

Управление рисками

В рамках реализации Стратегии Банк уделяет особое внимание развитию системы управления рисками. Банк, с учетом своей отраслевой специфики, абсорбирует существенные объемы рисков, генерируемых клиентами, работающими в АПК и смежных отраслях. Поэтому Банк, помимо неукоснительного соблюдения стандартов и нормативов при управлении рисками, применяет лучшие банковские практики и консервативный подход, а также использует возможности рынка страхования и перестрахования.

Среди основных задач управления рисками Банк выделяет в том числе следующие:

- идентификация всех видов риска, присущих деятельности Банка, определение значимых и потенциальных рисков, установление и пересмотр целевых и предельных значений показателей риска, в том числе риск-аппетита;

- формирование и поддержание достаточного уровня капитала, требуемого для покрытия значимых и потенциальных рисков;

- проведение регулярной оценки фактических значений показателей риска и их соответствия установленным ограничениям, проведение стресс-

тестирования, определение процедуры контроля за соблюдением целевых и предельных значений показателей риска;

– определение ситуаций, требующих принятия мер воздействия на уровень риска, и разработка способов воздействия на уровень принимаемых рисков;

– обеспечение соответствия деятельности Банка пруденциальным нормам и требованиям регулирующих органов;

– совершенствование системы управления рисками на основе оценки ее эффективности и соответствия требованиям регулирующих органов, «Базель II» и «Базель III», а также лучшим практикам.

Для реализации перечисленных задач система управления рисками в целевом состоянии (до 2020 года) предполагает:

– единую систему оценки всех рисков Банка путем оценки экономического капитала и создания системы его лимитирования (аллокации) по видам бизнеса/подразделениям;

– внедрение процедур бизнес-планирования и ценообразования с учетом рисков, включая использование экономического капитала в ценообразовании и расчет RAROC по подразделениям/сегментам бизнеса/клиентам;

– соответствие лучшим мировым практикам, требованиям Банка России и Базельского комитета («Базель II» и «Базель III»), включая осуществление внутренних процедур оценки достаточности капитала на основе внутренних рейтингов и оценки экономического капитала.

V. ПОДДЕРЖКА БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЙ

5.1. Развитие каналов продаж и обслуживания

Банк продолжит обеспечивать доступность широкого спектра банковских услуг для населения и бизнеса во всех регионах России.

На начало 2016 года количество **точек доступа** к продуктам и услугам Банка превышает 6,8 тыс. единиц. При этом под точками доступа понимаются региональные филиалы и офисы продаж, банкоматы, информационно-платежные терминалы, офисы самообслуживания, мобильные офисы, уполномоченные представители и удаленные рабочие места.

Банк реализует программу по повышению эффективности региональной сети, направленную на обеспечение рентабельной работы региональных подразделений путем развития бизнеса и оптимизации **формата присутствия**. Для достижения оптимальной конфигурации офисов продаж и обеспечения качественного и комфортного обслуживания клиентов Банк разработал и внедрил линейку форматов, делая основной акцент на применение наименее затратных из них.

Расширение сети точек доступа обеспечивается активным развитием **дистанционных каналов** продаж и обслуживания с помощью интернет- и мобильного банкинга, контакт-центра и сайта Банка с одновременным умеренным развитием точек прямых каналов, в том числе с их реновацией, главным образом, в более легкие и менее затратные форматы.

Диверсификация каналов в пользу облегченных и дистанционных форматов точек доступа позволит существенно повысить коммерческую результативность региональной сети, не снижая при этом уровня территориального охвата и доступности услуг Банка.

5.2. Оптимизация операционной модели

Для достижения заявленных стратегических целей и задач Банк продолжит активно развивать и трансформировать свою операционную модель. Банк

определил для себя следующие ключевые направления развития операционной модели.

Повышение эффективности продаж на основе развития системы управления отношениями с клиентами корпоративного и розничного бизнеса (CRM-системы), агентских каналов продаж, функционала контакт - центра; внедрения новых продуктов и услуг с учетом специфики и потребностей целевых клиентских сегментов.

Развитие транзакционного бизнеса: повышение удобства, функциональности, безопасности и доступности каналов ДБО; развитие карточных продуктов, программ лояльности; развитие эквайринга, услуг инкассации, платежных сервисов для клиентов.

Повышение операционной эффективности: внедрение новой современной централизованной автоматизированной банковской системы; создание современной высокотехнологичной платежной инфраструктуры; оптимизация и централизация функций операционного сопровождения и поддержки бизнеса из региональных филиалов на базе созданных единых сервисных центров.

Повышение эффективности поддержки бизнеса: совершенствование систем регуляторной и управленческой отчетности; внедрение решений, позволяющих управлять различными видами рисков (кредитные, операционные, финансовые) на основе анализа широкого спектра статистических данных, моделирования и прогнозирования влияния рисков на финансовое состояние Банка; оптимизация внутрикорпоративной деятельности Банка; развитие и обновление ИТ-инфраструктуры; обеспечение непрерывности ключевых процессов Банка.

Развитие инфраструктуры оказания небанковских услуг клиентам Банка: развитие продаж продуктов компаний группы Банка клиентам Банка (прежде всего страховых и инвестиционных продуктов); формирование пакетных предложений для обеспечения потребностей клиентов и повышения доходов; предоставление клиентам Банка дополнительных

специализированных информационно - консультационных услуг; проведение обучающих семинаров, востребованных клиентами целевых сегментов с учетом отраслевой специфики.

5.3. Совершенствование системы управления и повышение эффективности бизнес-процессов

Банк обеспечит дальнейшее развитие системы **корпоративного управления** в соответствии с критериями его качества, отраженными в документах Банка России, рекомендациях Акционера, а также с учетом лучших практик в данной области.

Банк будет совершенствовать **управление организационной структурой** уделяя особое внимание: усилению функционального управления бизнесом и его поддержкой в региональной сети со стороны подразделений головного офиса Банка.

Дальнейшее развитие получит система **финансовых и нефинансовых ключевых показателей эффективности**, проекты по повышению эффективности бизнес-процессов, основными из которых являются кредитный процесс, продажи и обслуживание клиентов, а также **внедрение стандартов корпоративного управления** дочерними и зависимыми обществами.

Приоритетными направлениями в части совершенствования **кредитного процесса** являются: построение автоматизированных целевых процессов кредитования, дифференцированных в зависимости от сегмента бизнеса и учитывающих отраслевые особенности; повышение прозрачности процесса принятия решений, ускорение сроков рассмотрения кредитных заявок и снижение себестоимости процессов; повышение качества системы управления кредитными рисками; оптимизация процесса оперативного выявления и работы с потенциально проблемной и проблемной задолженностью. Дальнейшее внедрение лучших практик и технологий в данной области позволит повысить качество кредитного портфеля и уровень удовлетворенности клиентов.

В целях повышения эффективности деятельности, защиты интересов акционеров, кредиторов и вкладчиков Банк на постоянной основе обеспечит развитие **системы внутреннего контроля**, дополнение и совершенствование процедур внутреннего контроля, методов **внутреннего аудита**, процессов и процедур контроля за функционированием системы управления рисками и капиталом, достижением стратегических целей и ориентиров.

VI. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

В Банке создана и постоянно совершенствуется система стратегического планирования, анализа и мониторинга. Целевые показатели Стратегии детализируются и доводятся до уровня подразделений и отдельных исполнителей. Все оперативные планы Банка, деятельность органов управления и структурных подразделений строятся с учетом заложенных в Стратегии целей, задач и приоритетов.

Таким образом, формируются следующие механизмы реализации Стратегии:

- стратегические документы декомпозируются до уровня подразделений и сотрудников, на основании Стратегии разрабатываются и утверждаются стратегии по направлениям бизнеса, сферам его поддержки и обеспечения, а также портфель программ и проектов;

- управление изменениями и контроль реализации программ и проектов производится стратегическим проектным офисом Банка;

- бизнес-планы синхронизируются со стратегическими документами Банка;

- на постоянной основе проводятся анализ и оценка внешних условий и их влияния на деятельность Банка;

- осуществляется регулярный мониторинг результатов посредством системы финансовых и нефинансовых КПЭ.

Указанные механизмы по реализации Стратегии обеспечат Банку управляемый сбалансированный рост и достижение стратегических целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Банк является базой национальной кредитно-финансовой системы обслуживания товаропроизводителей в сфере агропромышленного производства и обеспечивает **эффективность использования бюджетных инвестиций**.

В 2013–2015 годах Банк развивался в соответствии со Стратегией, выполняя в целом установленные показатели, несмотря на существенные отклонения от ранее предусмотренных внешних условий деятельности. Со второй половины 2014 года Банк оказался подвержен нарастающим рискам и угрозам в большей степени, чем банковская система в целом. Это вызвано отсутствием внешнего фондирования на фоне высокой доли долгосрочных кредитов в кредитном портфеле, а также недостаточными объемами докапитализации.

Банк является лидером в кредитовании и обслуживании **АПК и смежных отраслей**, о чем свидетельствует его высокая рыночная доля на соответствующем рынке банковских продуктов и услуг. Кредиты Банка составляют более 70%, а в отдельных регионах – до 100% объемов кредитования сезонных работ, обеспечивая тем самым своевременное проведение посевной и уборочной кампаний. Введенные в эксплуатацию с участием Банка объекты производства, переработки и реализации продукции АПК позволили по отдельным видам продукции достичь уровня продовольственной безопасности и создать новые рабочие места в сельских регионах.

Банк обеспечивает мультипликативный эффект за счет государственной поддержки в форме **взносов в капитал** Банка, от которой зависят как масштабы кредитной поддержки отраслей АПК, так и финансовый результат Банка. Необходимость планомерной ежегодной докапитализации Банка существенно возрастает в условиях действия зарубежных санкций, закрывших для Банка возможность привлечения с рынков капитала долгосрочного

фондирования на условиях, сопоставимых с рентабельностью предприятий отраслей АПК.

Реализуя бизнес-модель **универсальной кредитной организации**, Банк является рыночным инструментом государственной поддержки отраслей АПК. Диверсификация кредитования отраслевых направлений и населения в результате участия Банка в ряде государственных проектов и программ (в том числе сопровождение государственного оборонного заказа и государственных закупок, ипотека с государственной поддержкой) позволяет повысить маржинальность деятельности и оптимизировать риски, вызванные высокой долей в кредитном портфеле отраслей АПК.

В Банке создана **эффективная система управления**, на постоянной основе совершенствуются бизнес-процессы и технологии, обеспечивается контроль качества обслуживания клиентов, развивается современная система каналов продаж. Продукты и услуги Банка востребованы на рынке, повышению их конкурентоспособности уделяется постоянное внимание.

Обновленные в Стратегии исходные предпосылки, тенденции и ожидаемые количественные параметры развития экономики Российской Федерации, в том числе банковского сектора, АПК и смежных отраслей, формируют с учетом текущих корректировок макроэкономических прогнозов, **основу для стратегического планирования** деятельности Банка на горизонте до 2020 года.

Сформулированные миссия, стратегические цели и задачи соответствуют приоритетам развития экономики Российской Федерации. Уточнены направления развития Банка в разрезе отраслей, клиентских сегментов и продуктового ряда. Это позволит обеспечить удовлетворение рыночного спроса бизнеса и населения на современные финансовые продукты и услуги Группы Банка.

Определены сравнительные характеристики **базового и консервативного сценариев**, на основе которых сформированы качественные и количественные ориентиры развития Банка до 2020 года, что обеспечивает Банку в условиях

экономической неопределенности, финансовой волатильности, возникающих рисков и угроз необходимую степень точности стратегического планирования.

В Стратегии обеспечен достаточный уровень детализации планов по совершенствованию на перспективу системы управления рисками с учетом актуализированных подходов в данной сфере, специфики Банка, а также прогнозных тенденций динамики различных категорий рисков в экономике Российской Федерации.

Определены основные направления развития системы каналов продаж и обслуживания, точек доступа к услугам Банка, базирующиеся на концепции построения мультиканальной интегрированной модели продаж и обслуживания. При этом планируется опережающее развитие дистанционных каналов.

Актуализированная Стратегия предусматривает продолжение работы Банка по совершенствованию системы управления, оптимизации операционной модели, повышению результативности и снижению стоимости бизнес-процессов, развитию систем внутреннего контроля и аудита на основе применения лучших практик в соответствующих областях деятельности.

Повышенное внимание уделено вопросам вносов в капитал и привлечения долгосрочных ресурсов, что особенно актуально в условиях санкций в отношении Банка, дефицита пассивов и высокой стоимости ресурсов на внутреннем рынке. Предусматривается синхронизированная с Госпрограммой АПК докапитализация Банка за счет средств государственной поддержки, а также усилий самого Банка по диверсификации источников капитала и фондирования.

Обновленная Стратегия в качестве **важнейшего приоритета** определяет продолжение усилий, направленных на обеспечение необходимого уровня **эффективности инвестиций** в капитал Банка. При этом критериями оценки деятельности Банка, его вклада в развитие отечественной экономики определены доля Банка на рынке кредитования АПК, а также объемы кредитной поддержки приоритетных отраслей и секторов экономики.

Термины и определения

CIR (Cost/Income Ratio) – показатель отношения операционных затрат к доходам.

CRM (Customer Relationship Management) – система управления взаимоотношениями с клиентами.

АИЖК – Агентство по ипотечному жилищному кредитованию.

АПК – агропромышленный комплекс.

АСВ – Агентство по страхованию вкладов.

Банк – АО «Россельхозбанк».

ВВП – валовой внутренний продукт.

Госпрограмма АПК – «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы» (Постановление ПРФ №717 от 19.12.14 № 1421).

ДБО – дистанционное банковское обслуживание.

КП – кредитный портфель.

КПЭ – ключевой показатель эффективности.

МСБ – малый и средний бизнес.

МСП – малое и среднее предпринимательство, определение, применяемое в государственных нормативных правовых актах.

МФХ – малые формы хозяйствования.

Непрофильные активы – активы, не используемые в основной деятельности.

ОПК – оборонно-промышленный комплекс.

ОФЗ – облигаций федерального займа.

Программа АСВ – программа докапитализации кредитных организаций за счет ОФЗ, внесенных Российской Федерацией в имущество АСВ, на основании утвержденного Распоряжением Правительства Российской Федерации от 27.01.2015 № 98 Плана первоочередных мероприятий по обеспечению

устойчивого развития экономики и социальной стабильности в рамках мер, предусмотренных на цели поддержки банковского сектора.

Программа поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на территории Российской Федерации на основе проектного финансирования

– утверждена постановлением Правительства от 11 октября 2014 г. № 1044.

Расчетная платформа для обслуживания потоков денежных средств – автоматизированная система для оказания услуг по оптимальному управлению денежными потоками компаний.

Стратегия – Стратегия АО «Россельхозбанк» до 2020 года.

Транзакционные продукты – комплекс услуг по обеспечению расчетов клиентов, включая открытие и обслуживание счетов, расчетно-кассовое обслуживание, дистанционное банковское обслуживание, услуги по проведению операций с использованием банковских карт, валютно-обменные операции и валютный контроль, а также услуги по оптимизации денежных потоков клиентов, включая размещение средств, управление ликвидностью и оборотными средствами.

ТЭК – топливно-энергетический комплекс.

Физ. лиц / физ. лица / ФЛ – физические лица.

Юр. лиц / юр. лица / ЮЛ – юридические лица.