

Стратегия развития

Акционерного Коммерческого
Инвестиционного Банка «Церих»

на 2007-2011 годы

Ключевые характеристики Банка

- Банк осуществляет свою деятельность с декабря 1993 года на основании Лицензии Банка России № 2627 на проведение операций со средствами в российских рублях и иностранной валюте (без права привлечения во вклады денежных средств физических лиц)
- Банк имеет лицензии на осуществление дилерской, брокерской, депозитарной деятельности и деятельности по управлению ценными бумагами
- Банк входит в Финансовую группу «Церих»
- Банк является членом Ассоциации региональных банков России, Ассоциации российских банков, Московского банковского союза, Профессиональной Ассоциации Регистраторов, Трансфер-агентов и 2Депозитариев (ПАРТАД)

Юридическим лицам:

- Расчетно-кассовое обслуживание
- Кредитование
- Факторинг
- Международные расчеты, сопровождение ВЭД клиента
- Конверсионные операции
- Таможенные карты
- Документарные операции
- Гарантии
- Депозиты и векселя Банка

Физическим лицам:

- Денежные переводы без открытия счета (корреспондентская сеть Банка, система Western Union)
- Кредитование
- Кредитные карты
- Валютообменные операции
- Аренда сейфовых ячеек

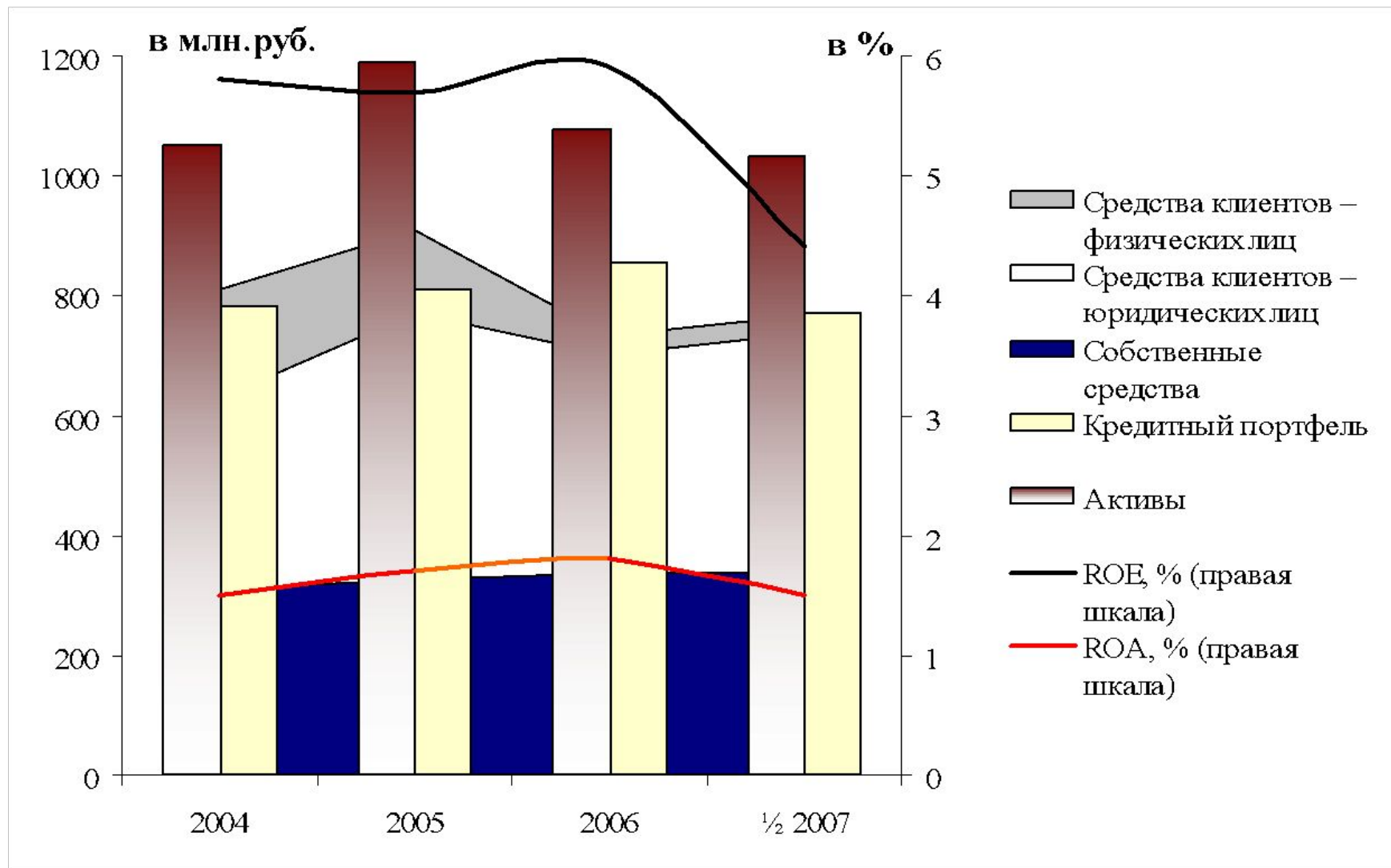
По итогам 2006 года Банк занимал **553** место по чистым активам и **419** место по размеру собственного капитала среди российских банков.

Банк успешно проводит операции по финансированию предприятий и организаций под уступку прав требований и обеспечивает заметные позиции на российском банковском рынке факторинга, в том числе (по итогам 2006 года):

- **29** место по размеру портфеля факторинга
- **15** место по размеру полученного вознаграждения
- **20** место по числу обслуженных компаний
- **23** место по объёму уступленных фактору денежных требований и объёму предоставленного им финансирования

(в млн.руб.)	2004	2005	2006	½ 2007
Активы	1049	1188	1076	1031
Кредитный портфель	783	810	856	771
Собственные средства	311	324	336	338
Средства клиентов – юридических лиц	318	446	364	399
Средства клиентов – физических лиц	180	137	34	30
Чистый процентный доход	72	67	79	43
Чистая прибыль	18	18	19	7
ROA, %	1,5	1,7	1,8	1,5
ROE, %	5,8	5,7	5,9	4,4
Достаточность капитала (Н1),%	29,7	32,2	33,9	инф.нет

Ключевые показатели деятельности Банка



- ✓ Стабильная структура собственности и поддержка учредителей
- Инициативная и преданная Банку команда топ-менеджеров
- Отсутствие бюрократического аппарата, что дает возможность оперативно реагировать на изменения конкурентной среды и в сжатые сроки менять приоритеты развития Банка
- Устойчивость клиентской базы
- Высокий уровень достаточности капитала
- Конкурентоспособность услуг, предоставляемых корпоративным клиентам

- Отсутствие лицензии на привлечение вкладов физических лиц
- Высокий уровень концентрации кредитного портфеля
- Недостаточная регламентация бизнес-процессов
- Недостаточная развитость основных систем управления Банка, в т.ч.: планирования и бюджетирования, риск-менеджмента
- Отсутствие маркетинговой службы
- Отсутствие стандартизированной продуктовой линейки по группам клиентов

- Положительная производственная динамика, в том числе в обрабатывающих производствах, машиностроении, строительстве, торговле, транспорте и связи)
- Рост благосостояния населения, увеличение спроса на непродовольственные товары (в первую очередь, дорогие товары длительного пользования) и рыночные услуги
- Усиление роли государства в предложении кредитных ресурсов в экономике, институты развития
- Консолидация в российском банковском секторе и обострение конкуренции
- Ужесточение требований к банкам со стороны регулирующих органов в связи с переходом к Базелю II

Инерционный сценарий развития

**Сценарий привлечения стратегического
и/или портфельного инвестора**

Сценарий эффективного роста

Инерционный сценарий развития

- устойчивость ресурсной базы
 - предсказуемость основных видов рисков (кроме кредитного)
 - отсутствие необходимости в дополнительных затратах
-
- вытеснение Банка с рынка банками с более сильными конкурентными позициями и агрессивной политикой
 - потеря возможности расширения своего бизнеса на рынке обслуживания малого и среднего бизнеса
 - потеря Банком конкурентных преимуществ




Сценарий привлечения стратегического и/или портфельного инвестора


- выстраивание систем и методов управления соответственно требованиям, предъявляемым Банком России, и стандартам наилучшей банковской практики
- освоение новых банковских технологий
- повышение стоимости бизнеса Банка
- значительный рост затрат, связанный с реинжинирингом Банка
- угроза вмешательства в управление Банком третьих лиц и изменения стратегического курса его развития



Сценарий эффективного роста

- фокусирование деятельности Банка на определенных сегментах рынка банковских услуг и обретение своей рыночной ниши
 - усиление конкурентных позиций
 - рост масштабности и эффективности бизнеса
 - повышение качества систем управления
- 
- снижение предсказуемости движения денежных потоков
 - рост затрат, связанных с открытием точек продаж и обновлением продуктового ряда

Сценарии эффективного роста и привлечения стратегического и/или портфельного инвестора

- фокусирование деятельности Банка на определенных сегментах рынка банковских услуг и обретение своей рыночной ниши
- усиление конкурентных позиций
- повышение стоимости бизнеса Банка
- повышение эффективности систем управления
-  снижение предсказуемости движения денежных потоков
 - значительный рост затрат на развитие Банка
 - угроза вмешательства в управление Банком третьих лиц



оказывать первоклассные банковские услуги в удобной для клиентов форме,

ассоциироваться с высоким качеством предоставляемых услуг и оперативностью обслуживания,

обеспечивать устойчивые конкурентные позиции на рынке обслуживания целевых клиентских групп путем сочетания инновационных разработок, классического подхода к ведению банковского дела и финансовой эффективности проводимых операций

Банк «Церих» - это динамично развивающийся, конкурентоспособный и финансово устойчивый банк, предоставляющий услуги высокого качества субъектам малого предпринимательства, корпоративным клиентам и состоятельным частным лицам

Банк «Церих» - это банк, ориентированный на потребности клиента и строящий свою деятельность на основе сочетания наилучших традиций ведения банковского дела и современных подходов в обслуживании клиентов

Банк «Церих» - это банк, который заботится о своей деловой репутации и имидже, привлекательный для солидных клиентов, ориентированных на развитие бизнеса и рост своего благосостояния

Достижение позиций финансово устойчивого и конкурентоспособного Банка, сфокусированного на предоставлении банковских услуг высокого уровня качества и технологичности целевым группам клиентов, а именно:

- субъектам малого предпринимательства, ориентированным на развитие бизнеса
- корпоративной клиентуре - юридическим лицам, не относящимся к категории малого бизнеса
- физическим лицам, стремящимся к росту своего благосостояния и качества жизни с уровнем дохода не ниже среднего (в том числе, категория VIP), включая сотрудников обслуживаемых Банком предприятий и организаций

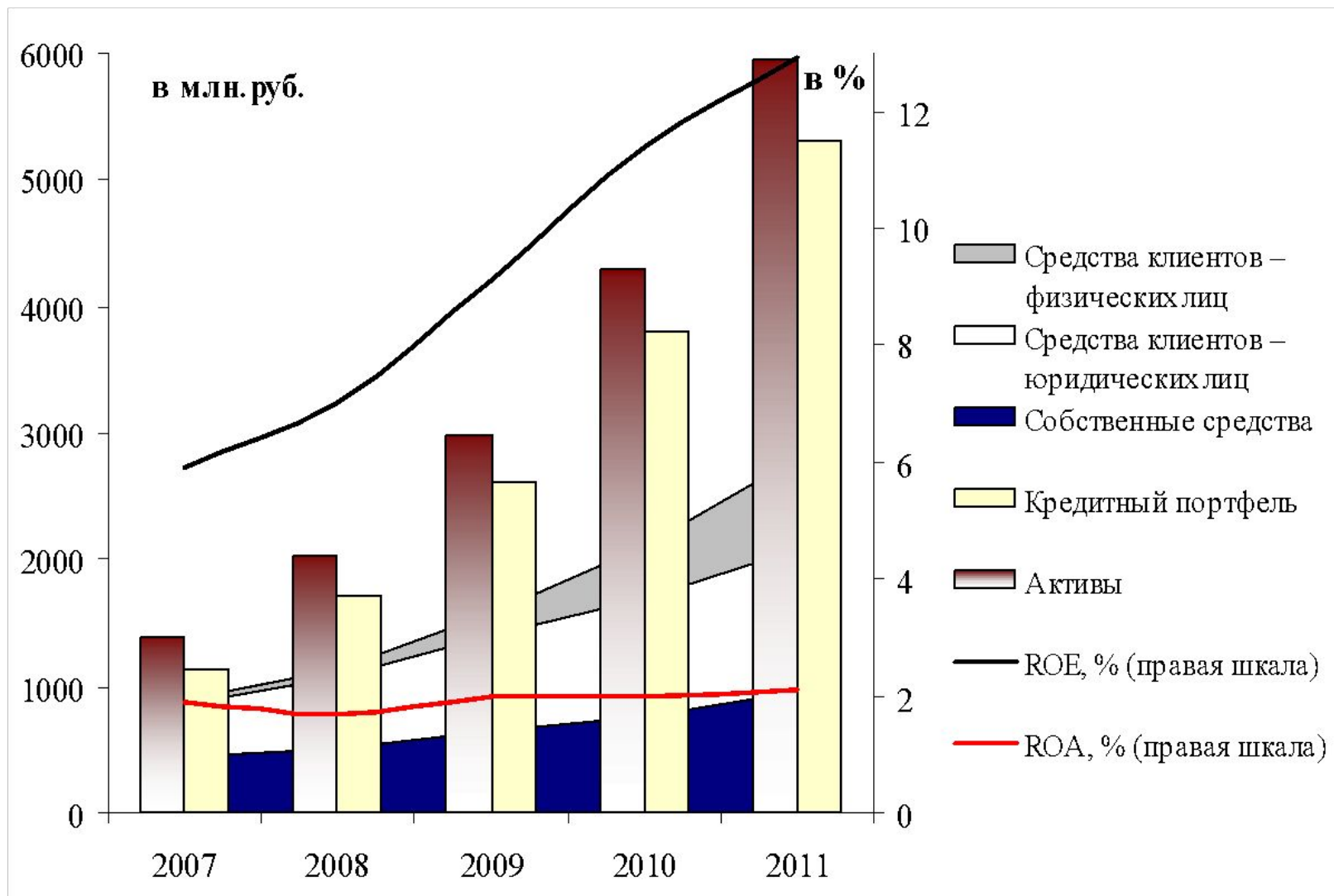
- Разработка и постоянное обновление ассортимента банковских продуктов в соответствии с предпочтениями основных клиентских групп
- Организация комплексного обслуживания клиентов
- Использование современных банковских технологий в работе с клиентами
- Развитие факторинга – увеличение в 10 раз доли Банка на рынке факторинга
- Формирование и развитие сети точек продаж (15-20 единиц)

- Внесение прогрессивных изменений в методы управления Банком, формализация бизнес-процессов
- Формирование управленческой системы, позволяющей осуществлять эффективное и динамичное управление деятельностью Банка
- Построение эффективных систем риск-менеджмента и внутреннего контроля
- Повышение заинтересованности персонала в результатах деятельности Банка и решении стратегических задач

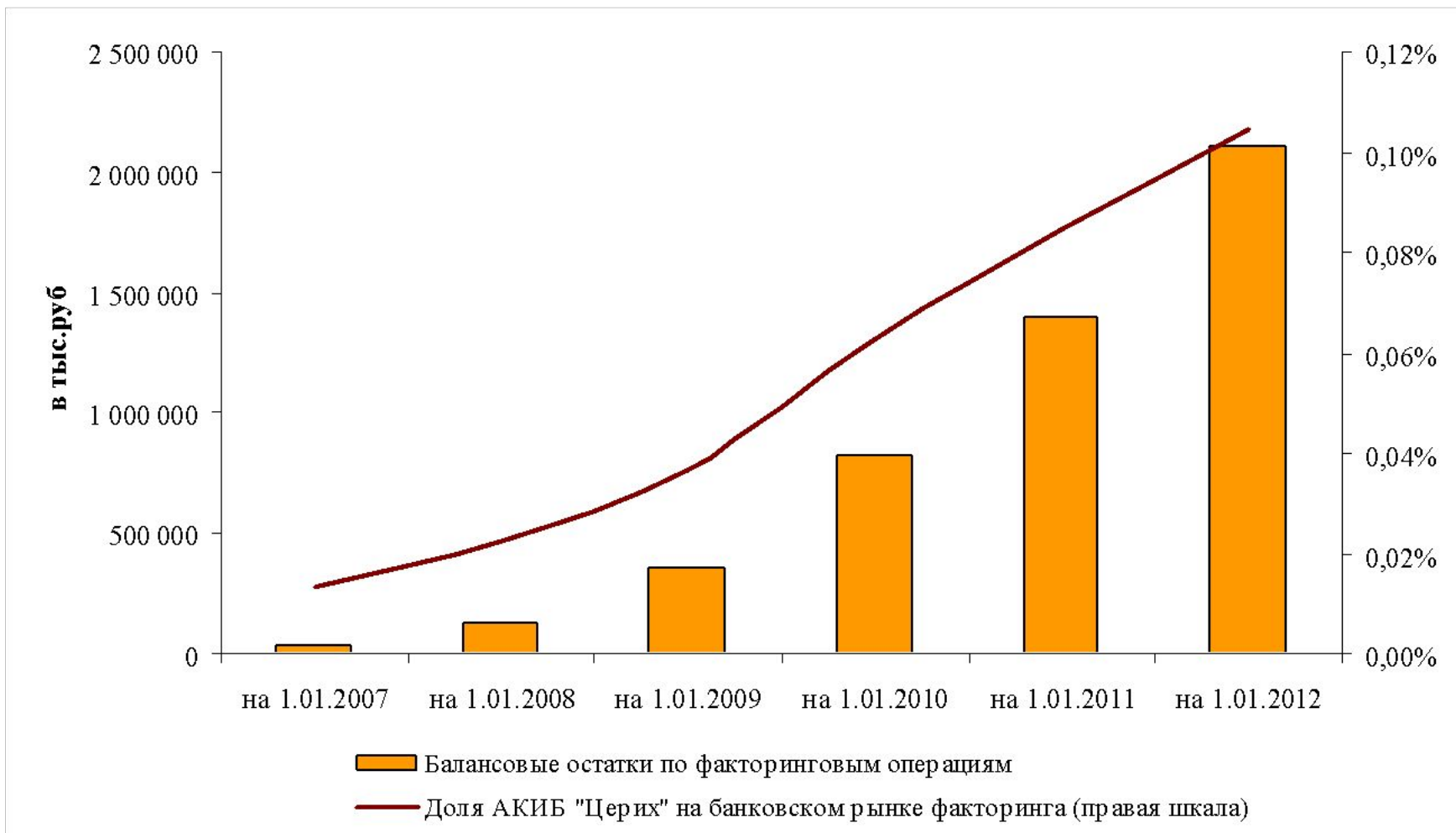
Финансовые показатели

(в млн.руб.)	2007	2008	2009	2010	2011
Активы	1389	2023	2975	4283	5936
Кредитный портфель	1130	1715	2606	3798	5293
Собственные средства	457	504	648	765	958
Средства клиентов – юридических лиц	398	563	752	934	1121
Средства клиентов – физических лиц	35	71	185	405	721
Чистый процентный доход	90	104	111	112	126
Чистая прибыль	27	35	59	87	123
ROA, %	1,9	1,7	2,0	2,0	2,1
ROE, %	5,9	7,0	9,1	11,4	12,9
Достаточность капитала (Н1),%	39,6	28,9	24,6	19,9	17,9

Финансовые показатели



Стратегические задачи Банка по развитию факторинга в 2007-2011гг.



Субъектам малого бизнеса:

- Кредитование, в том числе: прямое; в рамках программ, реализуемых институтами развития; через центры микрофинансирования
- Расчетно-кассовое обслуживание
- Депозиты
- Гарантии
- Факторинговое обслуживание
- Интернет-банкинг
- Информационно-аналитическая поддержка: консультирование по вопросам бизнес планирования и финансового менеджмента

Корпоративным клиентам:

- Кредитование
- Расчетно-кассовое обслуживание
- Депозиты и векселя Банка
- Гарантии
- Факторинговое обслуживание
- Интернет-банкинг
- Международные расчеты, сопровождение ВЭД клиента
- Конверсионные операции
- Таможенные карты
- Документарные операции
- Зарплатные проекты

Частным лицам:

- Кредиты, в т.ч.
 - с использованием пластиковых карт
 - на покупку дорогостоящих товаров и услуг
 - жилищная ипотека;
 - под залог ПИФов УК «Церих»
- Обслуживание пластиковых дебетовых расчетных карт (в т.ч. реализация ко-брендинговых проектов)
- Вклады
- Денежные переводы без открытия счета (в т.ч. через систему электронных переводов для владельцев карточных счетов)
- Валютообменные операции
- Аренда сейфовых ячеек

Задачи:

Открытие 3-4 точек продаж в год, начиная с 2008 года. К концу 2011 сеть точек продаж Банка будет насчитывать **15-20** подразделений

Основные виды подразделений:

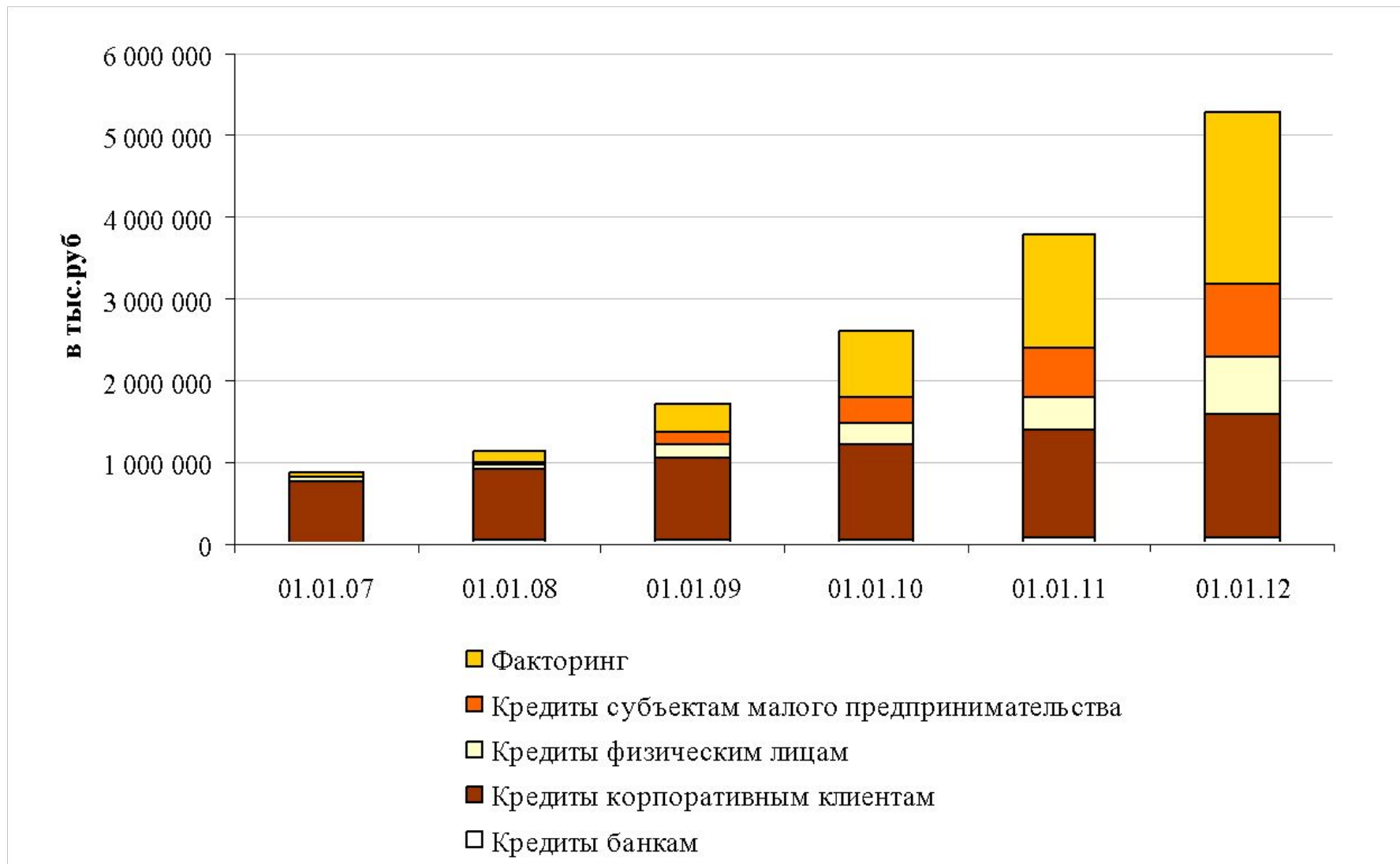
- дополнительные офисы (в основном в Москве и Московской области);
- кредитно-кассовые офисы (в городах целевых регионов)

Возможно преобразование ККО в филиалы при достижении значительных масштабов деятельности и высоких показателей эффективности

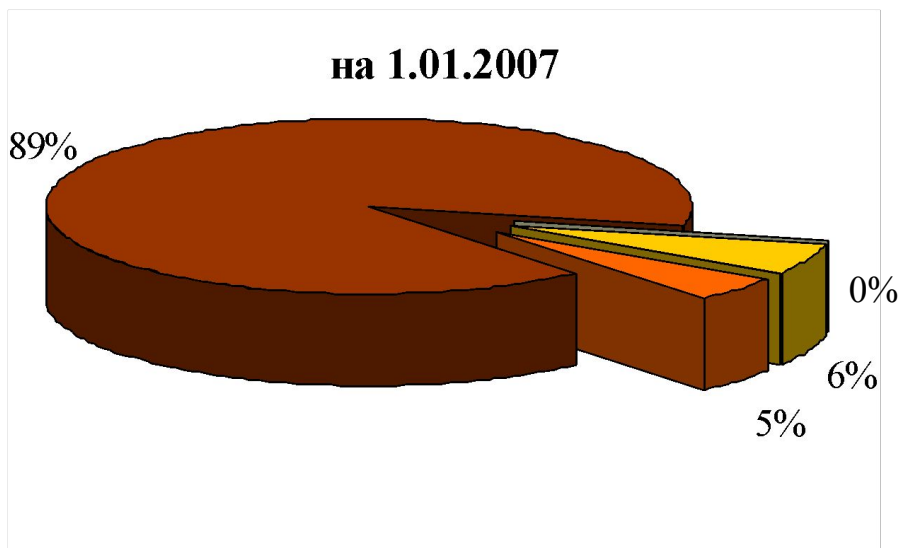
Критерии создания подразделения:

- ✓ Наличие представительства ИК «Церих Кэпитал Менеджмент»
- ✓ Спрос на банковские услуги на целевых для Банка клиентских сегментах: обслуживание предприятий малого бизнеса, корпоративной клиентуры, а также состоятельных частных лиц
- ✓ Развитая инфраструктура для ведения банковского бизнеса
- ✓ Низкие барьеры входа и уровень монополизации рынка

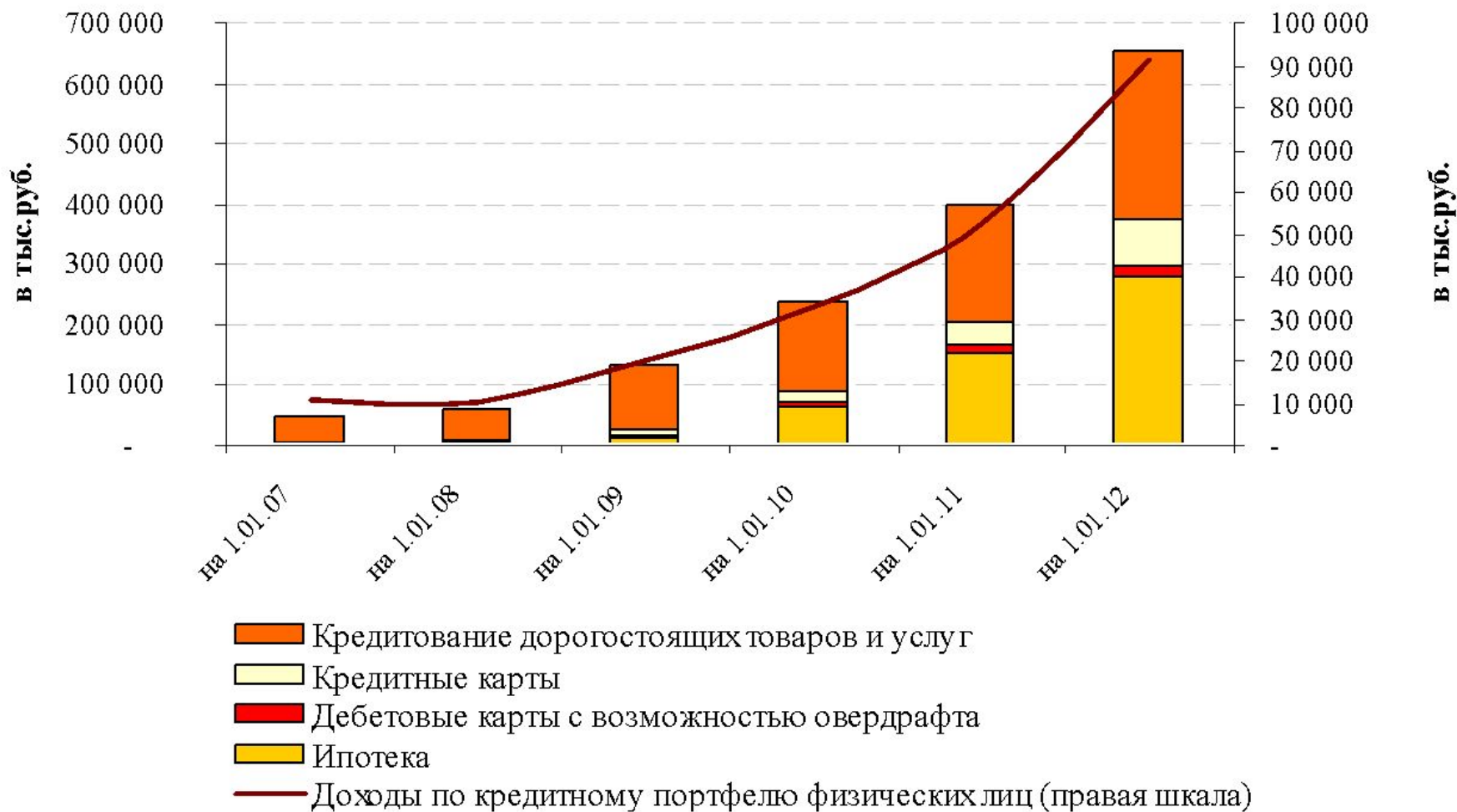
Кредитный портфель Банка на 2007-2011гг.



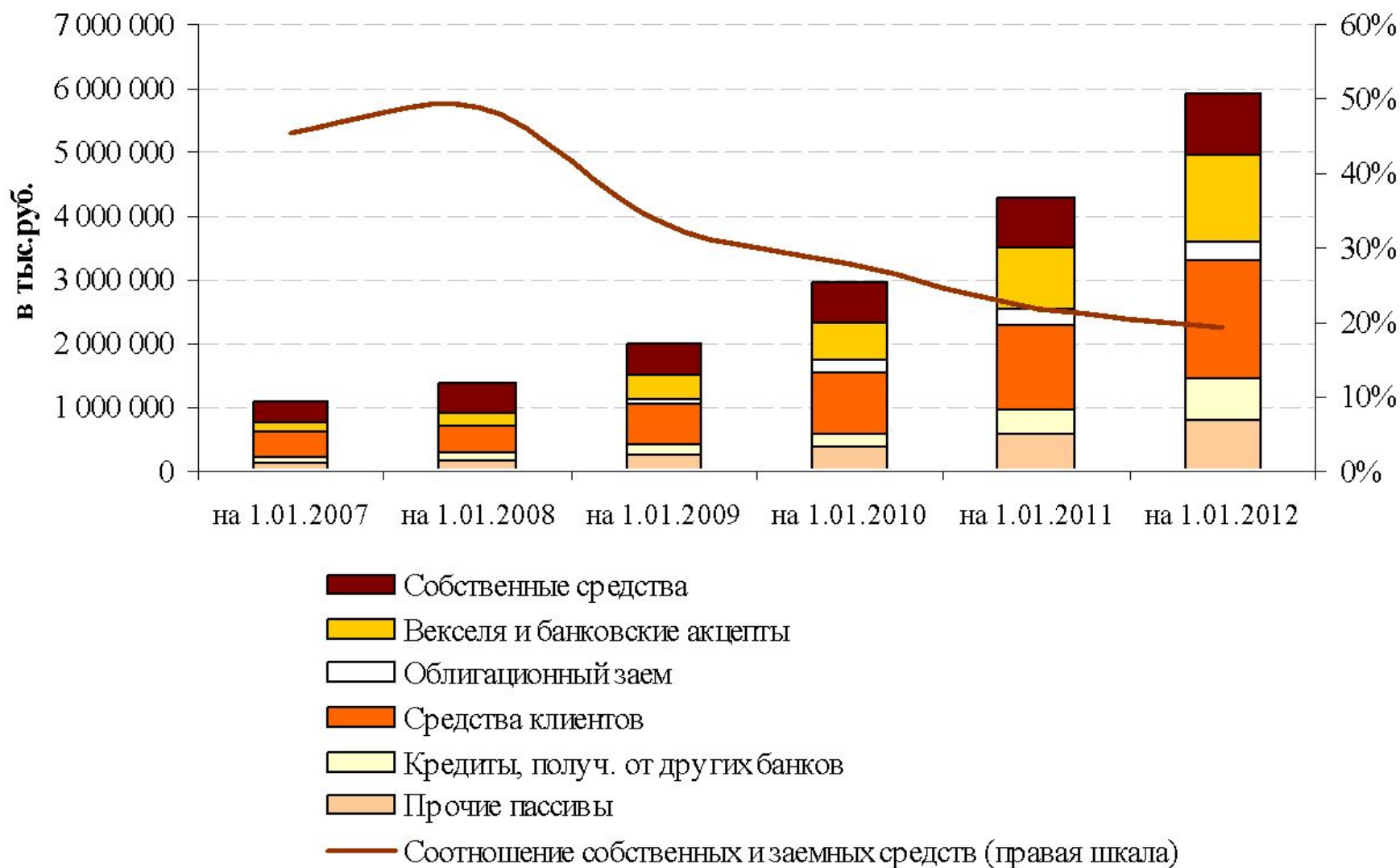
Изменение структуры кредитного портфеля Банка за период 2007-2011гг.



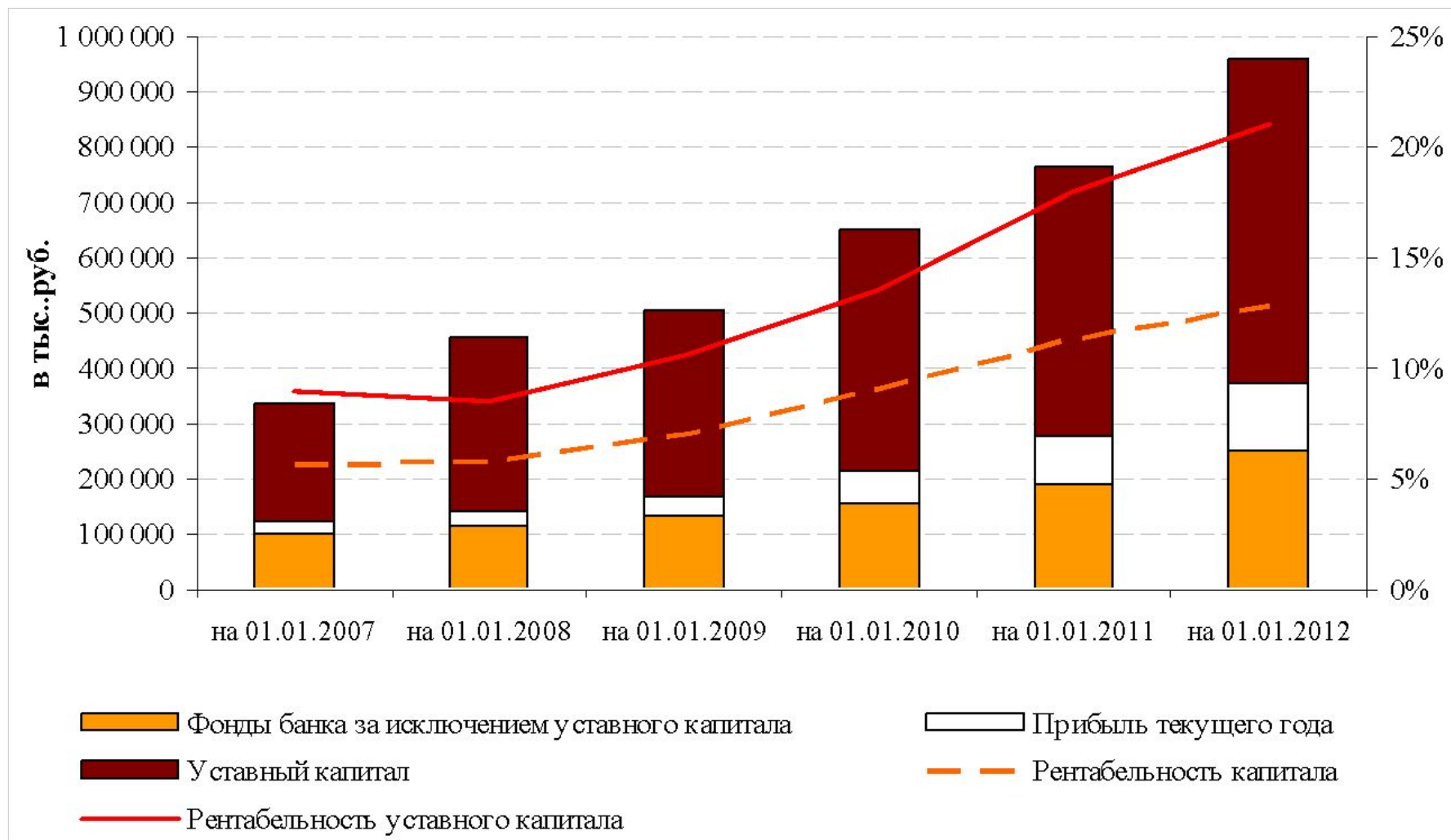
Структура кредитов физическим лицам на 2007-2011гг.



Ресурсная база Банка на 2007-2011гг.



Собственные средства Банка на 2007-2011гг.



- Согласованность сделок привлечения со сделками размещения ресурсов по срокам и объемам
- Мониторинг и прогноз движения активов и пассивов, чувствительных к изменению процентных ставок, контроль за уровнем чистой процентной маржи Банка
- Формирование портфелей активов и пассивов с учетом установленных лимитов и нейтрализация риска концентрации (диверсификация портфелей)
- Рентабельность продуктовой линейки и эффективность работы подразделений

Ключевые риски



- Проведение банковских операций в соответствии с оптимальным соотношением доходности и риска
- Коллегиальность принятия решений по операциям с повышенным риском
- Усиление ответственности руководителей подразделений, участвующих в выполнении рискованных операций
- Регулярный прогноз потенциальных потерь Банка (стресс-тестирование) и своевременная реализация мер по их нейтрализации
- Постоянный мониторинг эффективности политики управления рисками и её соответствия требованиям Банка России, а также современным разработкам в области риск-менеджмента

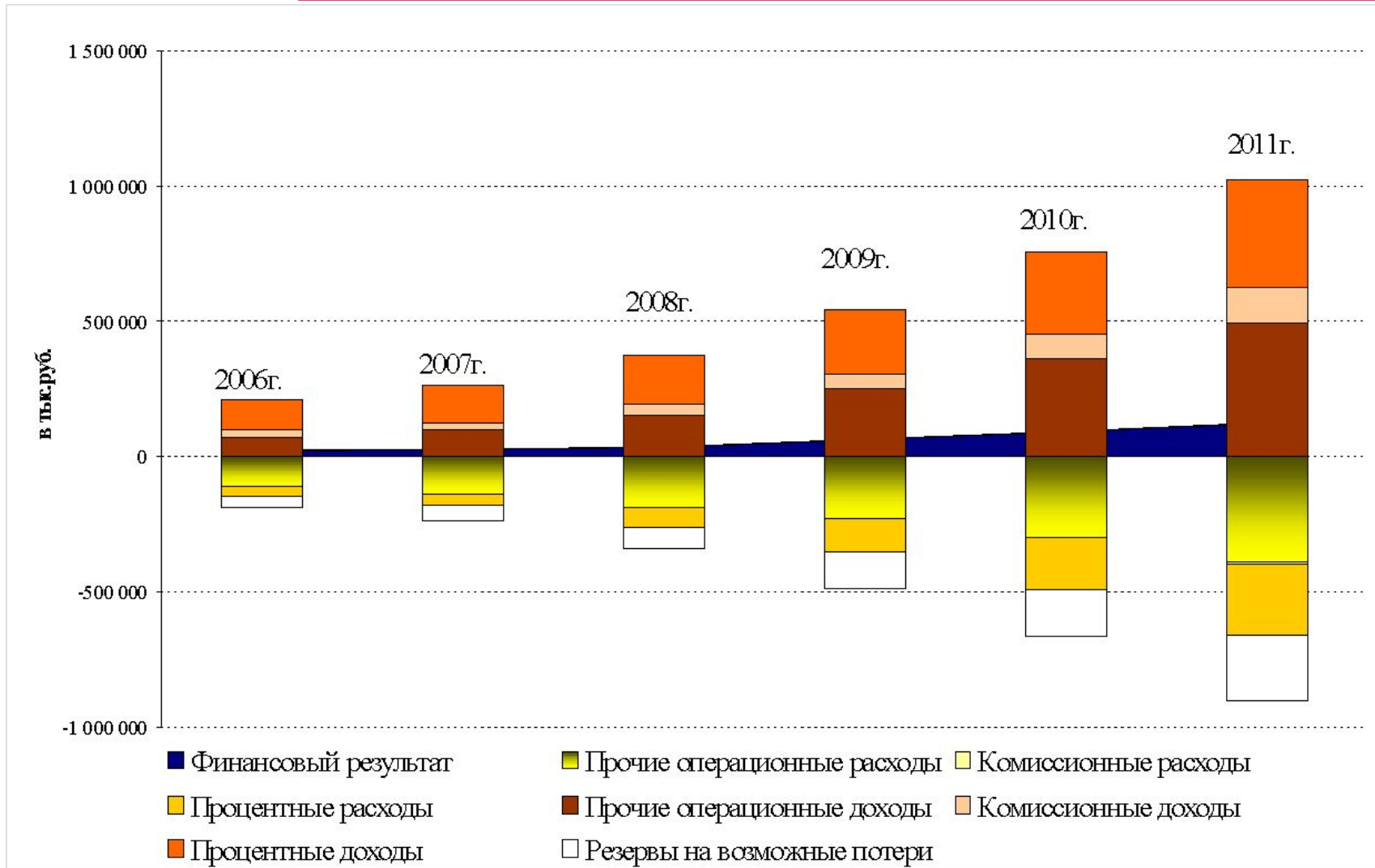
Задачи эффективной системы внутреннего контроля

- соблюдение положений действующего законодательства, требований надзорных органов, а также документов, определяющих внутреннюю политику и процедуры Банка;
- защита Банка от рисков, связанных с осуществлением его служащими противоправных действий, в том числе легализации (отмыванием) доходов, полученных преступным путем и финансирования терроризма;
- установление надлежащего контроля за своевременной идентификацией, оценкой и принятием мер по минимизации рисков банковской деятельности;
- обеспечение соблюдения сотрудниками Банка требований действующего законодательства и нормативных актов, стандартов деятельности и норм профессиональной этики;
- контроль за достоверностью, полнотой, объективностью составляемой отчетности;
- обеспечение эффективности и результативности операций Банка и бизнес-процессов.

Принципы организации эффективной системы внутреннего контроля

- открытость подразделений Банка для контрольных процедур
- четкое распределение полномочий и ответственности
- обеспечение независимости функций внутреннего контроля от бизнес-процессов Банка
- подотчетность подразделения внутреннего контроля непосредственно Совету директоров Банка

Финансовый результат от реализации Стратегии развития





Стратегия развития АКИБ «Церих» на 2007-2011гг.

разработана при участии

Консалтинговой Группы «Банки.
Финансы.Инвестиции» (БФИ)