

# 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

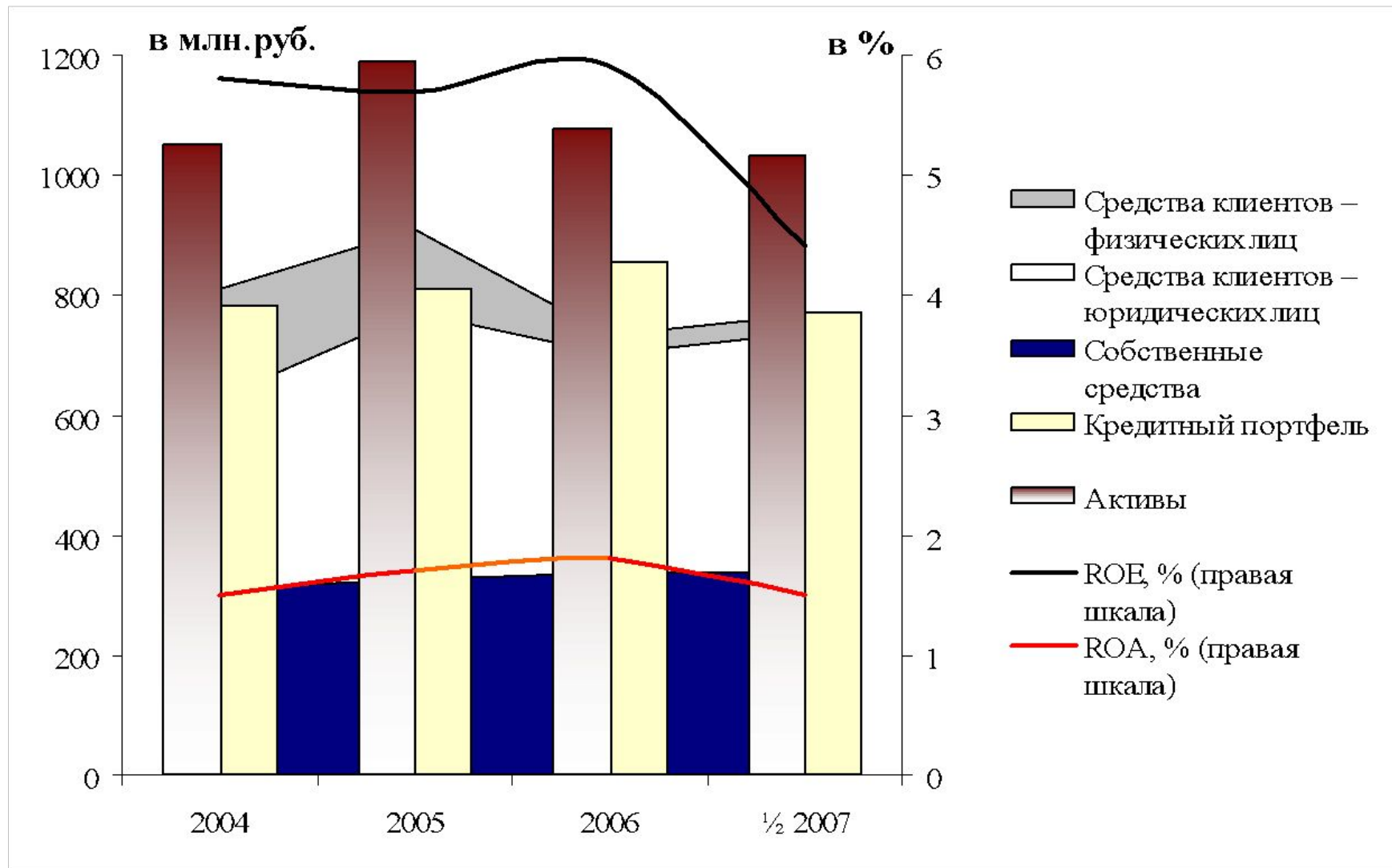
По итогам 2006 года Банк занимал **553** место по чистым активам и **419** место по размеру собственного капитала среди российских банков.

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
<b>Активы</b>	1049	1188	1076	1031
<b>Кредитный портфель</b>	783	810	856	771
<b>Собственные средства</b>	311	324	336	338
<b>Средства клиентов – юридических лиц</b>	318	446	364	399
<b>Средства клиентов – физических лиц</b>	180	137	34	30
<b>Чистый процентный доход</b>	72	67	79	43
<b>Чистая прибыль</b>	18	18	19	7
<b>ROA, %</b>	1,5	1,7	1,8	1,5
<b>ROE, %</b>	5,8	5,7	5,9	4,4
<b>Достаточность капитала (Н1),%</b>	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

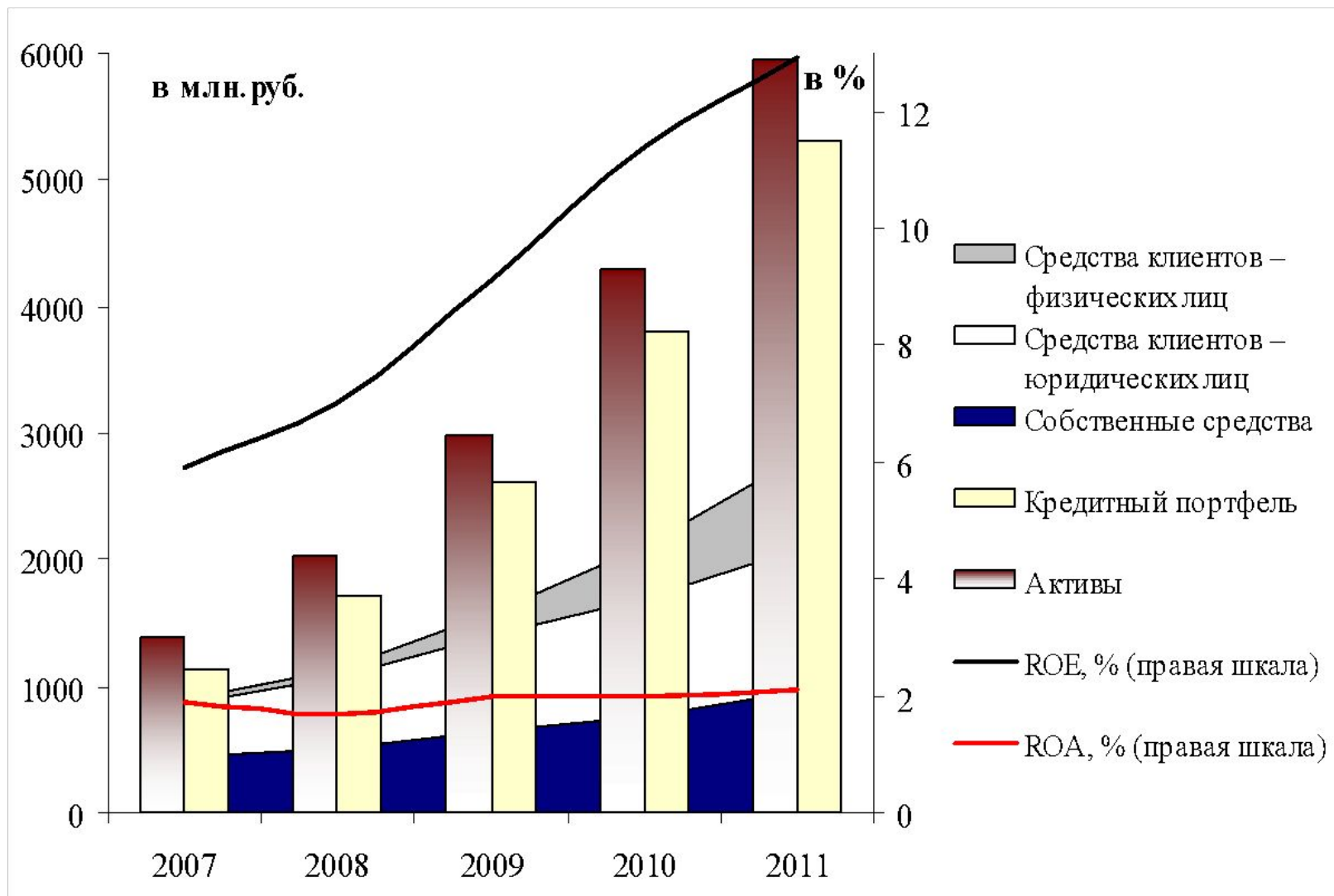
- Разработка и постоянное обновление ассортимента банковских продуктов в соответствии с предпочтениями основных клиентских групп
- Организация комплексного обслуживания клиентов
- Использование современных банковских технологий в работе с клиентами
- Развитие факторинга – увеличение в 10 раз доли Банка 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

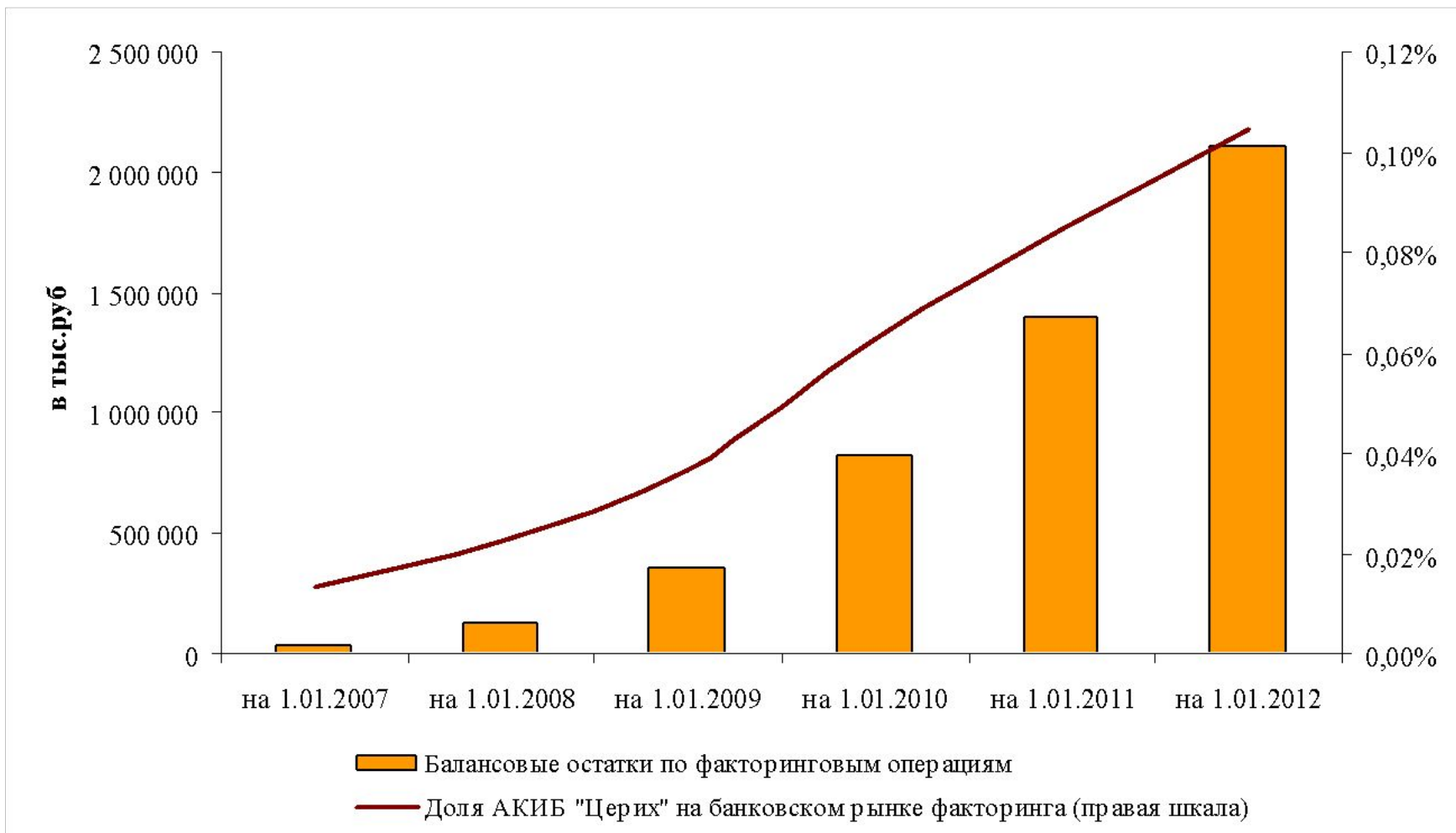
**Финансовые показатели**

(в млн.руб.)	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Активы</b>	1389	2023	2975	4283	5936
<b>Кредитный портфель</b>	1130	1715	2606	3798	5293
<b>Собственные средства</b>	457	504	648	765	958
<b>Средства клиентов – юридических лиц</b>	398	563	752	934	1121
<b>Средства клиентов – физических лиц</b>	35	71	185	405	721
<b>Чистый процентный доход</b>	90	104	111	112	126
<b>Чистая прибыль</b>	27	35	59	87	123
<b>ROA, %</b>	1,9	1,7	2,0	2,0	2,1
<b>ROE, %</b>	5,9	7,0	9,1	11,4	12,9
<b>Достаточность капитала (H1),%</b>	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:*

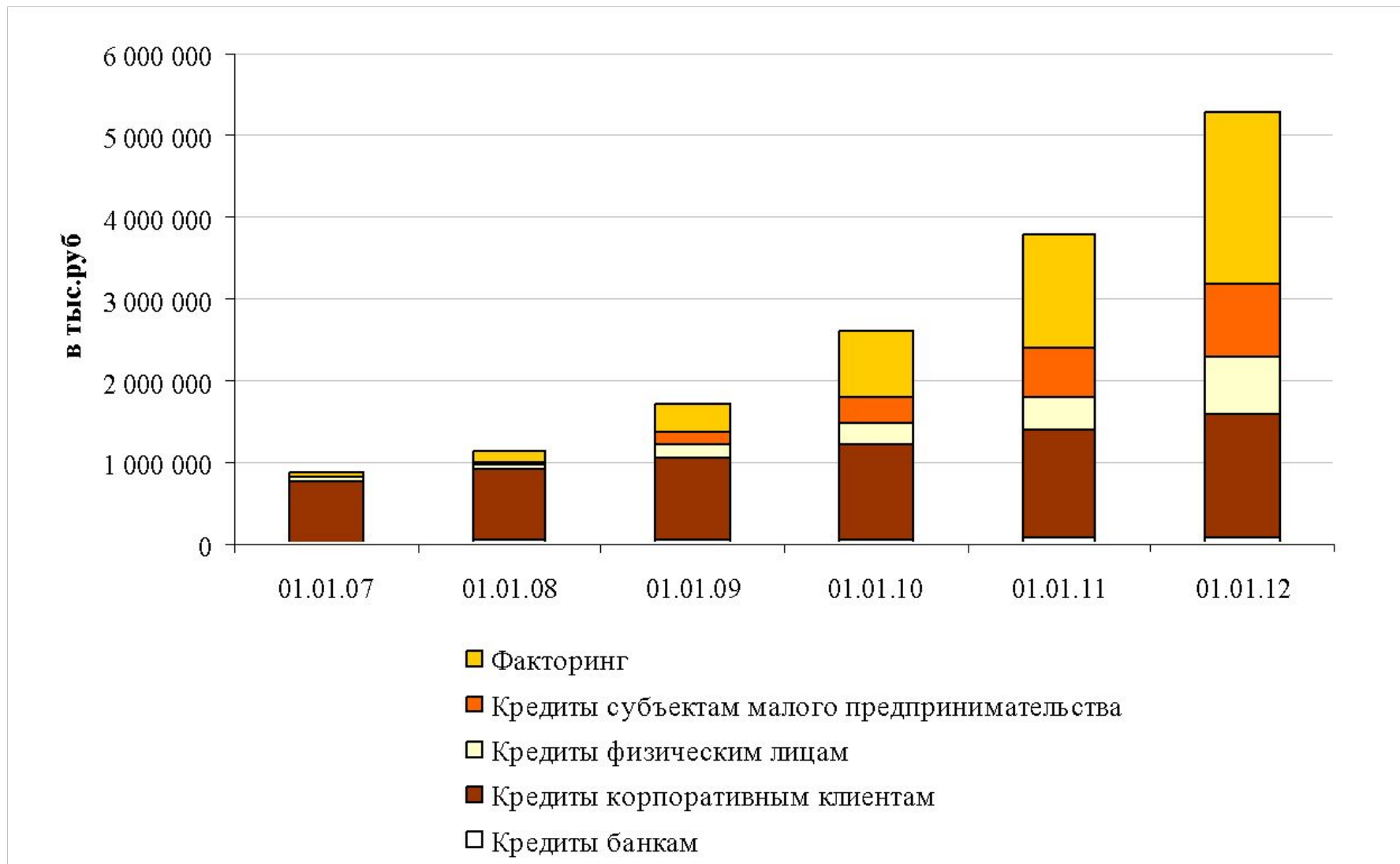
- дополнительные офисы (в основном в Москве и Московской области);
- кредитно-кассовые офисы (в городах целевых регионов)

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

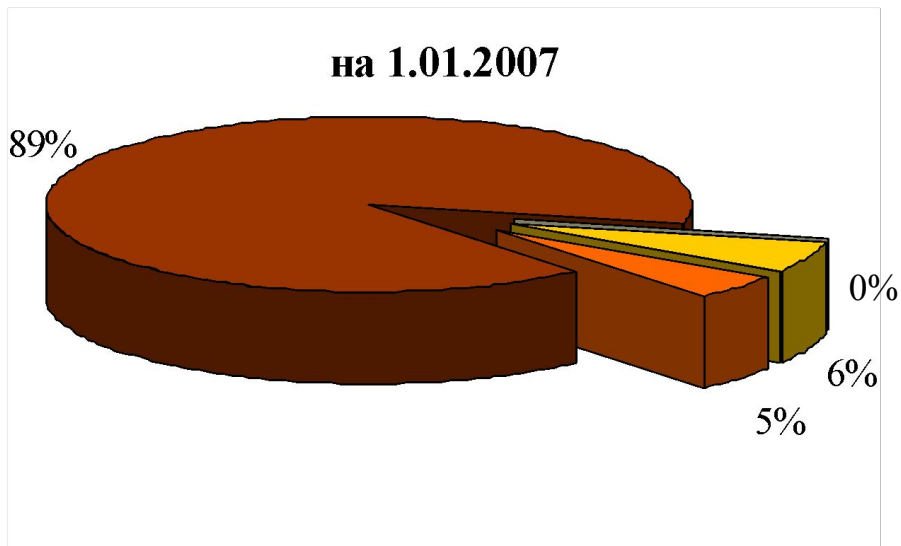
## *Критерии создания подразделения:*

- ✓ 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

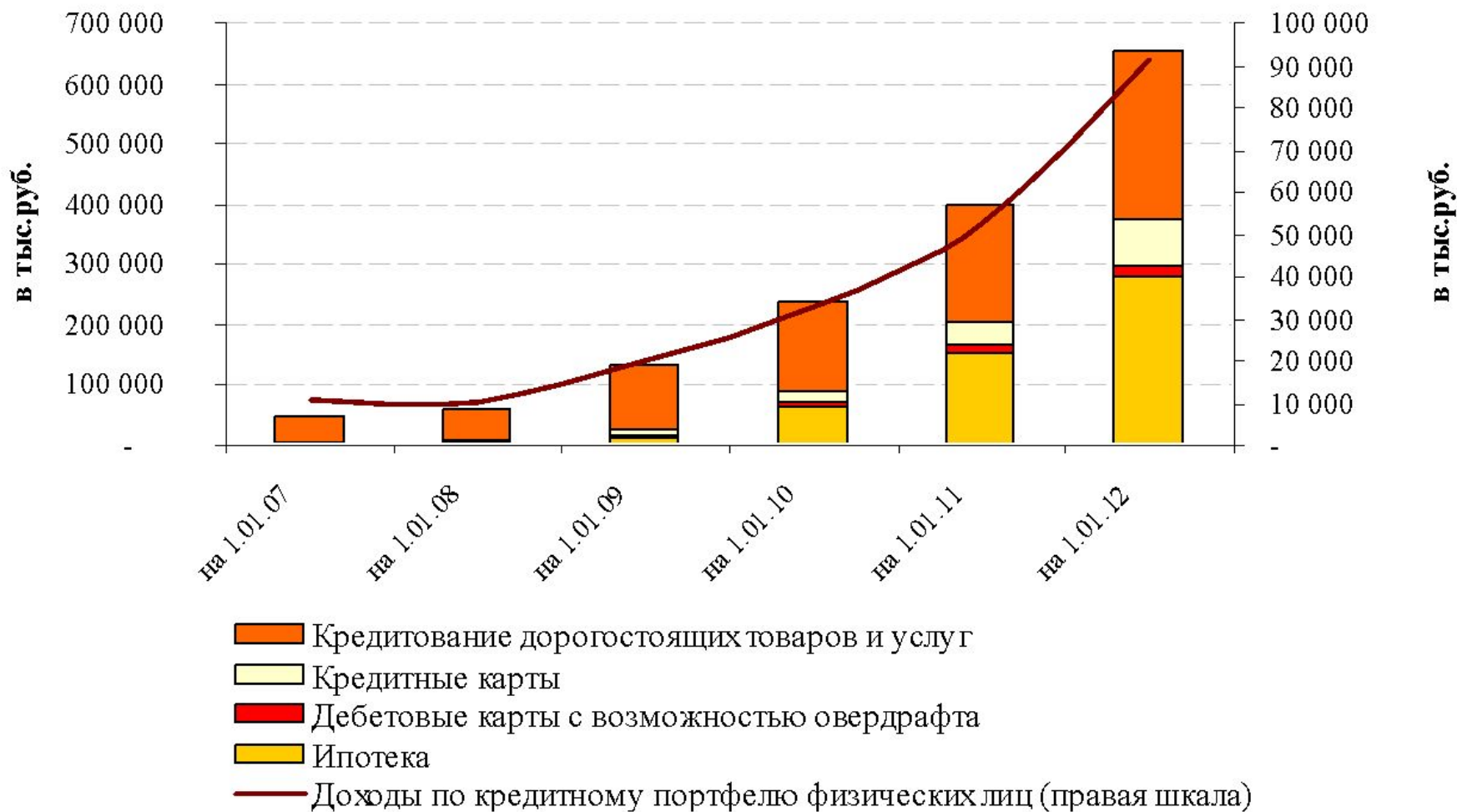
# Кредитный портфель Банка на 2007-2011гг.



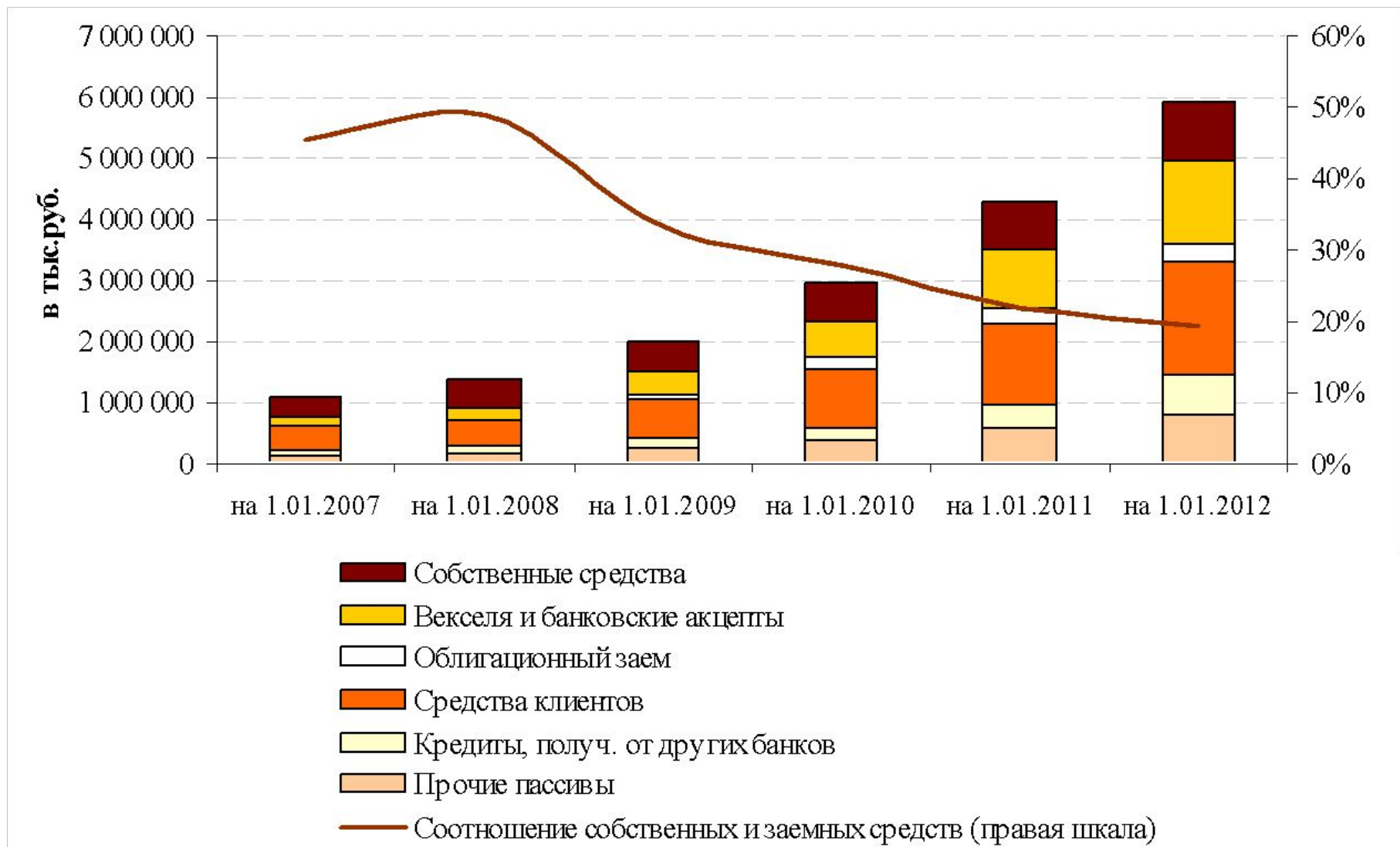
# Изменение структуры кредитного портфеля Банка за период 2007-2011гг.



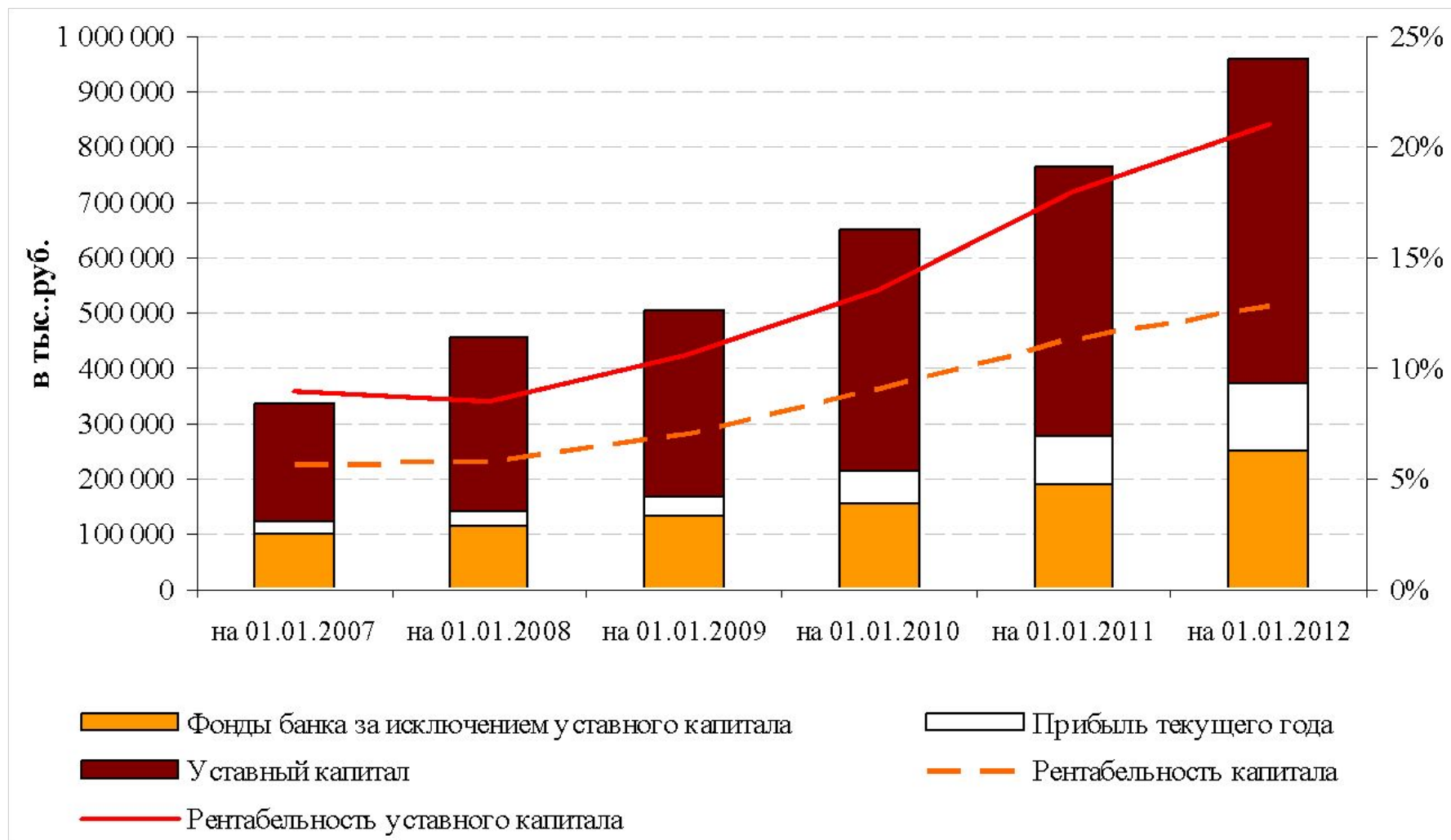
## Структура кредитов физическим лицам на 2007-2011гг.



## 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

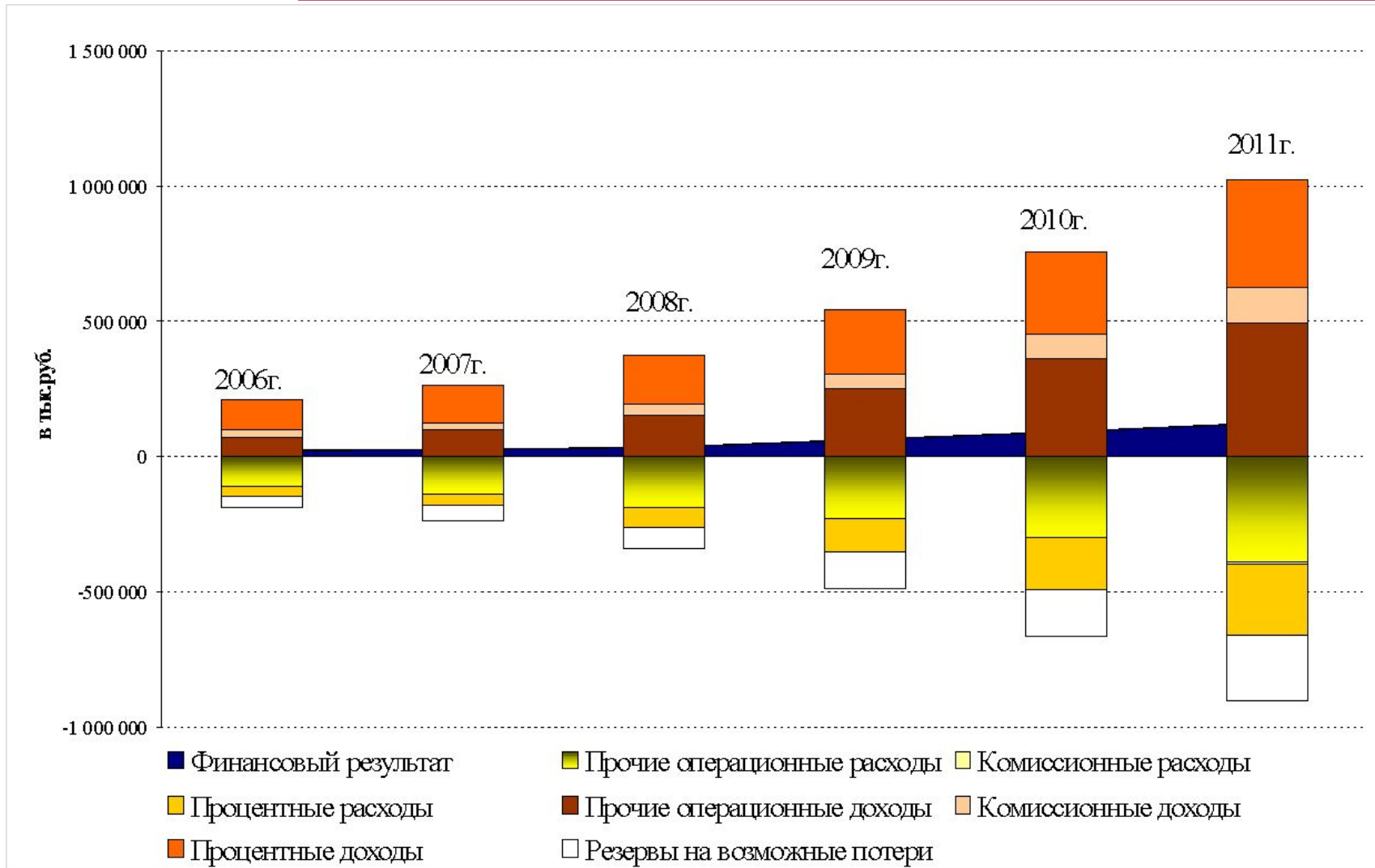
## *Задачи эффективной системы внутреннего контроля*

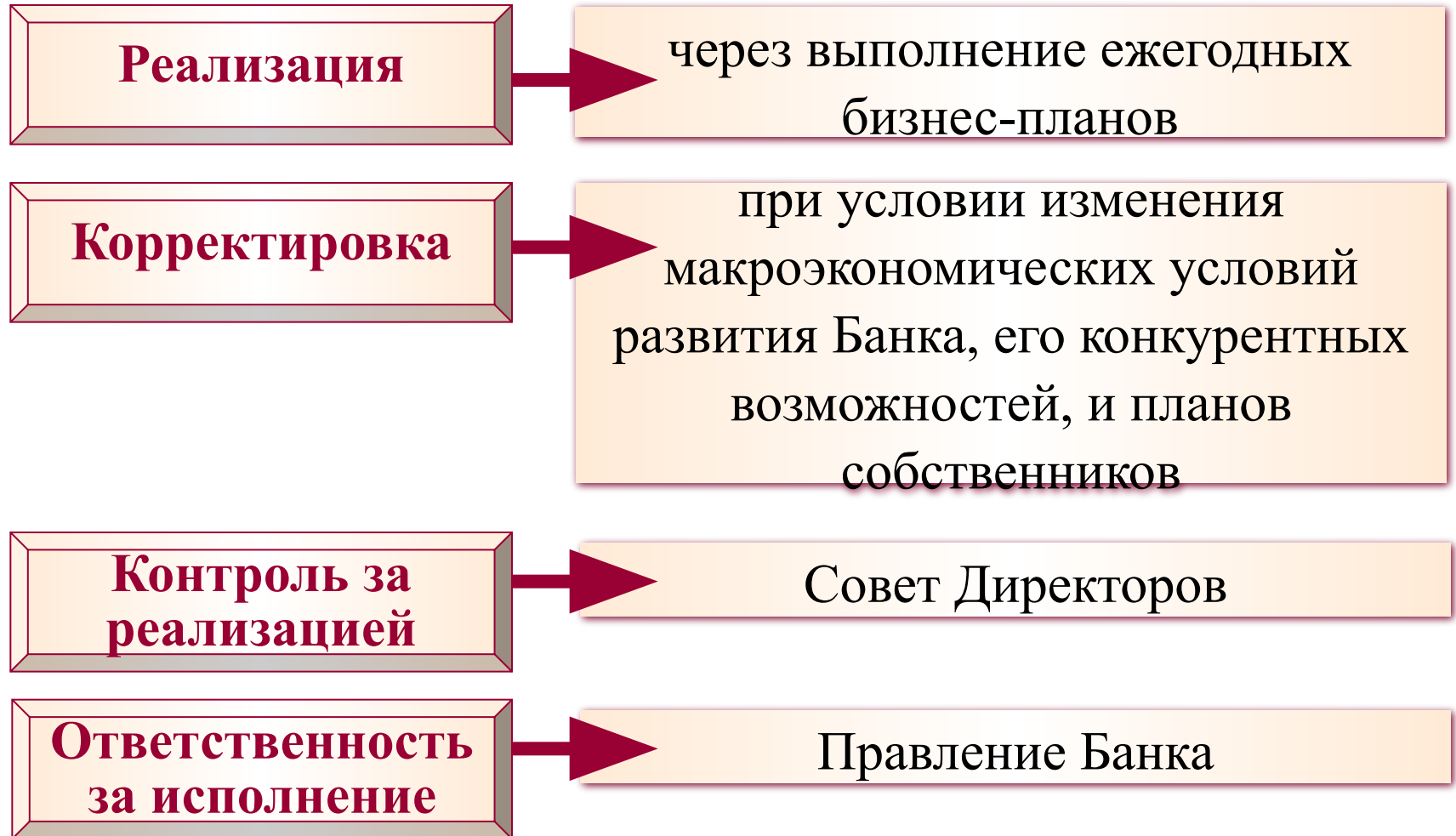
- соблюдение положений действующего законодательства, требований надзорных органов, а также документов, определяющих внутреннюю политику и процедуры Банка;
- защита Банка от рисков, связанных с осуществлением его служащими противоправных действий, в том числе легализации (отмыванием) доходов, полученных 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)