

**Закрытое акционерное общество «БВА Банк»**

**Утверждено Наблюдательным советом  
ЗАО "БВА Банк"  
Протокол №22 от 27 ноября 2013 г.**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ  
ЗАО "БВА Банк"  
НА 2014 – 2016 ГОДЫ**

**МОСКВА 2013**

## 1. Общие положения

Настоящий документ определяет стратегию развития ЗАО «БВА Банк» (далее - Банк) на 2014-2016 годы (далее – Стратегия), а также механизмы ее реализации.

В основу разработки Стратегии положены следующие принципы:

- соответствие стратегических целей и задач Банка основным нормативно-правовым актам, регулирующим его деятельность;
- сохранение позиций современного конкурентоспособного Банка;
- обеспечение инвестиционной привлекательности Банка, повышение уровня прибыли;
- минимизация рисков банковской деятельности и сохранение высокого качества кредитного портфеля;
- поддержание оптимального соотношения ликвидности и доходности банковских операций;
- расширение и совершенствование линейки банковских продуктов для Клиентов с ориентацией на реальные потребности финансового рынка, расширение клиентской базы, привлечение вкладчиков;
- развитие розничного бизнеса: совершенствование существующих программ кредитования и привлечения вкладов; развитие дистанционного обслуживания клиентов; реализация программы комплексного обслуживания населения;
- неукоснительное соблюдение и исполнение требований законодательства РФ и нормативных актов Банка России.

Миссия Банка заключается в предоставлении полного комплекса качественных высокотехнологичных банковских услуг, максимально удовлетворяя потребности Клиентов, обеспечивая эффективность вложений акционеров и справедливую оплату труда сотрудников Банка при одновременном соблюдении интересов Банка, как коммерческой организации.

Основные элементы Стратегии Банка:

Универсальность Банка - обеспечение высококачественным обслуживанием и предоставление полного набора услуг для всего спектра потребителей банковских продуктов: от физического лица до корпоративного клиента.

Профессионализм - квалифицированный и компетентный персонал, составляющий основу деятельности Банка, обеспечивающий надежность проводимых клиентами операций, укрепляя доверие к Банку со стороны клиентов.

Ориентированность на клиента - использование индивидуального подхода в работе с клиентом, учитывая интересы и особенности каждого клиента, как частного лица, так и предприятия. Использованием комплексных решений при разработке политики взаимодействия с клиентом.

Новые продукты и технологии - внедрение новых банковских продуктов и технологий, позволяющих облегчить взаимодействие с клиентом, сократить время обслуживания клиента, повысить производительность труда и сократить издержки, обеспечить предоставление широкого спектра услуг и поддержать репутацию Банка, как современного кредитного учреждения.

## 2. Результаты реализации Стратегии развития на 2012-2013 годы

В мае 2012 года Наблюдательным советом Банка принята стратегия развития Банка на 2012-2013 годы. К настоящему времени большинство определенных в ней задач реализовано: в несколько раз вырос объем бизнеса, успешно проведено IPO, расширена клиентская база и повышено качество обслуживания Клиентов.

Растущий уровень доверия к Банку со стороны других кредитных организаций позволил активно развивать разнообразные формы межбанковского сотрудничества, обеспечивая доходность и ликвидность инвестиционного портфеля. В глазах настоящих и потенциальных партнеров на

межбанковском рынке Банк сохранил свою репутацию надежного партнера, строго исполняющего свои обязательства.

Основной объем активных операций Банка сосредоточен на кредитном рынке и приходится на столичный регион.

В целях обеспечения ликвидности, Банк существенно повысил требования к качеству кредитного портфеля, его отраслевой и региональной структуре.

Принципиальным условием обеспечения надежности кредитной организации является исполнение обязательных экономических нормативов, установленных Банком России.

В июле 2012 года Банк России зарегистрировал новую редакцию Устава в связи со сменой наименования Банка. 13 августа 2012 года Банком получены лицензии на осуществление банковской деятельности с новым наименованием без ограничения срока действия.

В конце 2012 года Банк осуществил переоснащение технической базы в соответствии с требованиями по сертификации ФСБ и получил соответствующую лицензию без ограничения срока действия.

Также в 2012 году Банком произведено совершенствование системы мотивации персонала, путем утверждения соответствующего положения.

В период с конца 2012 года по начало 2013 года Банком внедрен электронный документооборот.

Показатели Банка значительно выросли по сравнению с 2011 годом.

Динамика основных показателей работы Банка.

Наименование показателя	На 01.01.2012	На 01.01.2013	Прирост (+) / снижение (-)
Капитал	318 216 тыс. руб.	364 267 тыс. руб.	46 051 тыс. руб.
Валюта баланса	1 313 484 тыс. руб.	1 657 636 тыс. руб.	344 152 тыс. руб.
Доходы	521 332 тыс. руб.	669 713 тыс. руб.	148 381 тыс. руб.
Расходы	489 084 тыс. руб.	622 595 тыс. руб.	133 511 тыс. руб.
Прибыль (до налогообложения)	42 923 тыс. руб.	58 263 тыс. руб.	15 340 тыс. руб.

В настоящее время Банк представляет собой надежную современную универсальную кредитную организацию, предоставляющую полный комплекс банковских продуктов и услуг.

За это время также произошли важные изменения в мировой экономике и финансовом секторе. Все это создает необходимость принятия Банком обновленной стратегии, определяющей приоритеты на новом этапе развития бизнеса.

### **3. Прогноз развития банковского сектора Российской Федерации**

За последние 10 лет банковский сектор продемонстрировал высокие темпы роста, которые позволили существенно расширить предложение банковских услуг в РФ.

Мероприятия, реализованные Правительством РФ и Банком России, позволили укрепить устойчивость банковского сектора, повысить к нему доверие кредиторов и вкладчиков.

Кризис 2008 года отчетливо показал необходимость продолжения усилий по реформированию банковского сектора РФ. Основным содержанием реформы банковского сектора на нынешнем этапе его развития должен быть переход от преимущественно экстенсивной модели деятельности банков к интенсивной модели. Последняя характеризуется активным использованием информационных и банковских инноваций, наличием развитой инфраструктуры и предоставлением на этой основе широкого перечня современных банковских услуг для населения и предприятий, высоким уровнем конкуренции, транспарентности и рыночной дисциплины участников, развитыми системами корпоративного управления и управления рисками.

Основной целью Правительства РФ и Банка России в деле развития банковского сектора Российской Федерации на среднесрочную перспективу является дальнейшее усиление его роли в экономике с учетом обеспечения системной устойчивости как всего банковского сектора в целом, так и отдельных кредитных организаций в частности, повышение качества и расширение перечня предоставляемых банковских услуг населению и предприятиям, повышение качества управления, в том числе управления рисками, дальнейшее повышение прозрачности деятельности отдельных кредитных организаций и всего сектора в целом, создание условий по недопущению использования кредитных организаций в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма.

Современная банковская деятельность невозможна без использования кредитными организациями передовых информационных технологий, что позволяет не только повысить качество предоставляемых банковских услуг, но и расширить их перечень. Как показывает практика, использование современных технологий кредитными организациями обеспечивает существенное повышение эффективности их деятельности.

В последние годы наблюдается процесс интенсивной автоматизации банковской деятельности, связанный с внедрением в кредитных организациях банковских автоматизированных систем и технологий дистанционного банковского обслуживания, что позволяет существенно расширить клиентскую базу кредитных организаций и предложение банковских услуг.

Вместе с тем, развитие таких передовых технологий ставит на повестку дня вопросы обеспечения надежности функционирования банковских автоматизированных систем, их информационной безопасности. Важным направлением в деятельности кредитных организаций должно стать обеспечение защиты информации, выявление рисков, имеющих технический и технологический характер, а также рисков использования кредитной организации в деятельности, направленной на легализацию (отмывание) доходов, полученных преступным путем, и финансирование терроризма.

Внедрение новых технологий и новых продуктов позволяют кредитным организациям существенно повысить скорость и качество проведения банковских операций, упростят осуществление расчетов для населения, создадут условия для продвижения банковских продуктов и услуг в удаленные регионы со слабой степенью развития банковского обслуживания, а также на территории, где отсутствуют кредитные организации, их филиалы или офисы.

Повышению качества банковских услуг в РФ будет способствовать последовательная ориентация кредитных организаций на повышение привлекательности банковских услуг и их доступности для потребителей.

Важным условием развития банковского сектора и повышения устойчивости кредитных организаций является увеличение размера собственных средств (капитала), улучшение его качества и обеспечение достаточного уровня покрытия капиталом принимаемых кредитными организациями рисков. Данный вопрос приобретает особую актуальность в условиях активного расширения бизнеса российских банков, в частности, увеличения объемов кредитования, наращивания активов. В этой связи меры, направленные на увеличение капитальной базы кредитных организаций, являются одними из ключевых в развитии банковского бизнеса в России.

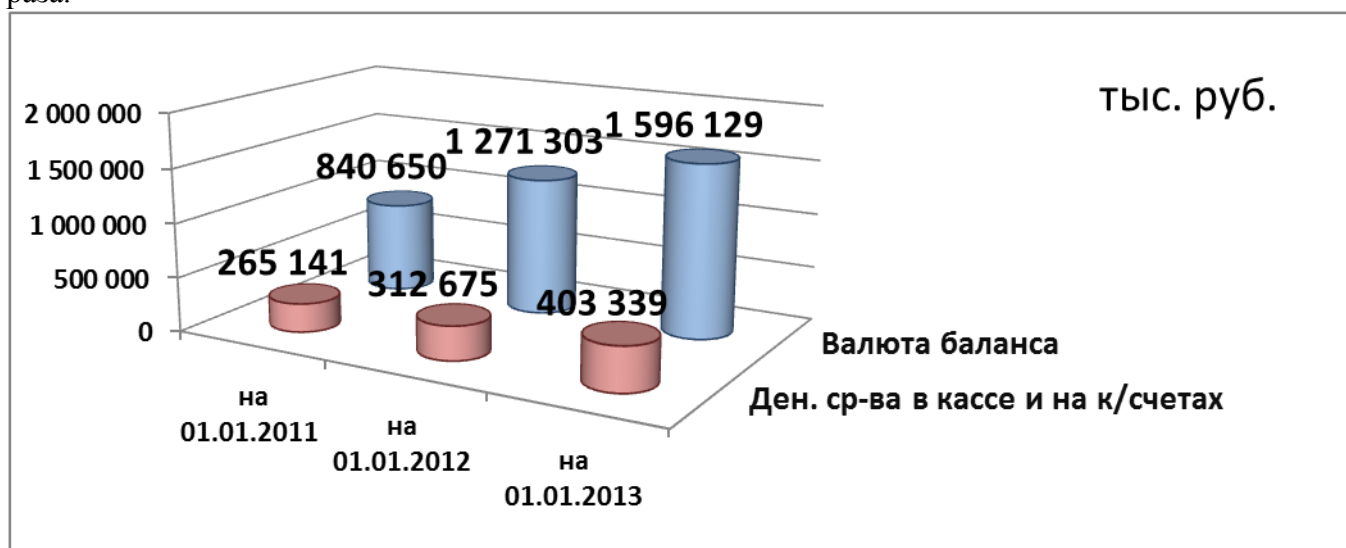
По результатам реализации Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 года российская банковская система по всем основным аспектам (организация деятельности, качество управления банками, состояние конкурентной среды, учет и отчетность, рыночная дисциплина и прозрачность, банковское регулирование и надзор) будет соответствовать международным стандартам.

#### **4. Состояние внутренних показателей деятельности Банка**

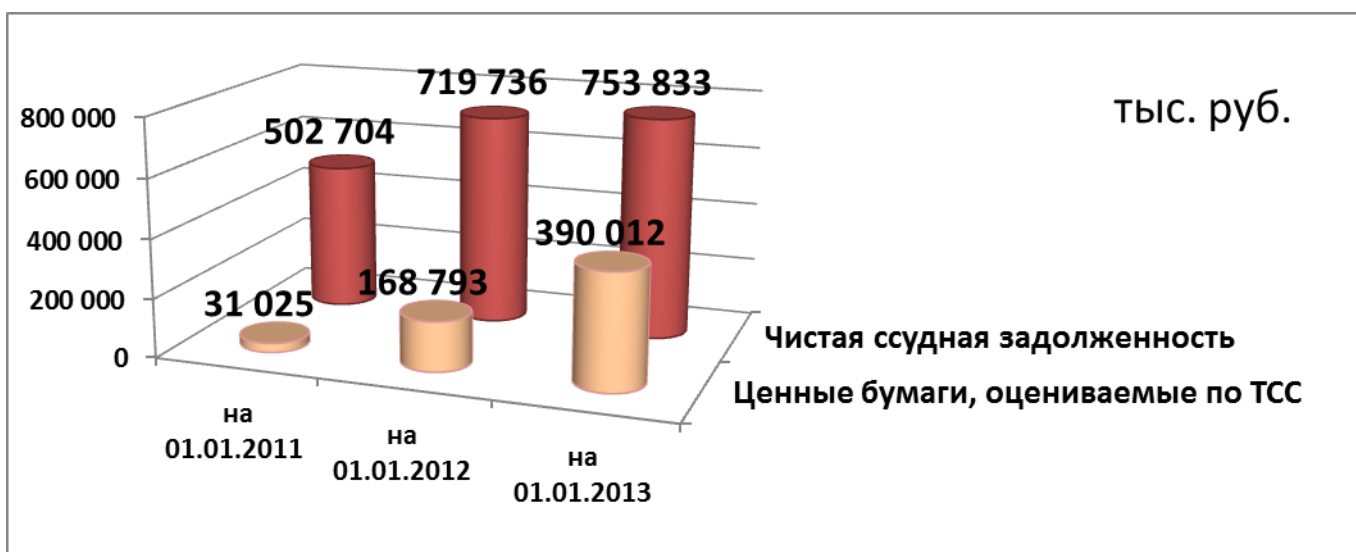
Основные показатели деятельности Банка (в тыс. руб.):

Наименование показателей	На 01.01.2011	На 01.01.2012	На 01.01.2013
Валюты баланса	840 650	1 271 303	1 596 129
Денежные средства в кассе и на корсчетах	265 141	312 675	403 339
Чистая ссудная задолженность	502 704	719 736	753 833
Вложения в ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости	31 025	168 793	390 012
Собственные средства (капитал)	160 157	318 216	364 267
Уставный капитал	54 616	180 000	180 000
Средства клиентов – всего:	619 508	864 928	1 091 735
Прибыль	23 196	32 248	47 118
Среднесписочная численность	97	114	120
Количество ОКВКУ	18	19	20

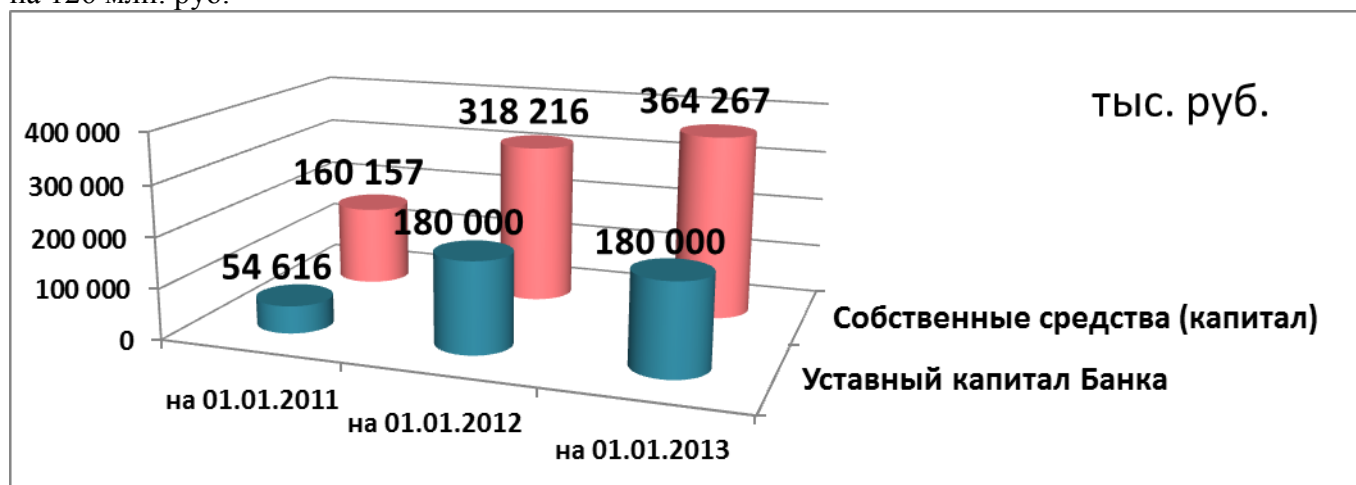
По результатам деятельности Банка за три последних года валюта баланса увеличилась в 2 раза.



Средства клиентов увеличились в 1,8 раза и составили 1 092 млн. руб. на 1 января 2013 года. Указанные остатки на счетах клиентов позволили Банку увеличить размещение в наименее рискованные ликвидные активы, оцениваемые по справедливой стоимости (акции, облигации), которые составили на 1 января 2013 года 390 млн. руб.



Собственные средства Банка (капитал) увеличились в 2,3 раза и составили 364 млн. руб. на 1 января 2013 года, в том числе в результате увеличения акционерами Банка уставного капитала на 126 млн. руб.



Существенное увеличение финансового результата Банка (в 2 раза) позволило Банку работать в профиците.



В Банке продолжает работать платежная система Контакт. Созданная в 2010 году сеть подразделений Банка (20 операционных касс вне кассового узла по состоянию на 01.01.2013г.) позволяют успешно конкурировать с другими банками в части предоставления услуг, в том числе, и по системе Контакт.

В целях минимизации вероятности возникновения и степени значимости рисков внедрения новых проектов, Банк провел оценку ресурсов, необходимых для реализации Стратегии. Поэтапное внедрение преобразований, организация параллельной работы некоторых процессов и систем позволят Банку обеспечить внедрение стратегии при условии непрерывности процессов и бесперебойной работы всех систем, исключить реализацию отдельных возможных рисков.

Использование стресс-тестирования и сценарного анализа при моделировании целевых параметров развития Банка позволили создать гибкую систему контрольных показателей, которая будет отвечать требованиям мониторинга внедрения стратегии в условиях сильных колебаний макроэкономических показателей и конъюнктуры рынка.

## 5. Основные цели и задачи Банка на период 2014-2016 гг.

С учетом тенденций развития рынка банковских услуг были сформированы следующие стратегические цели Банка на период до 2016 г.:

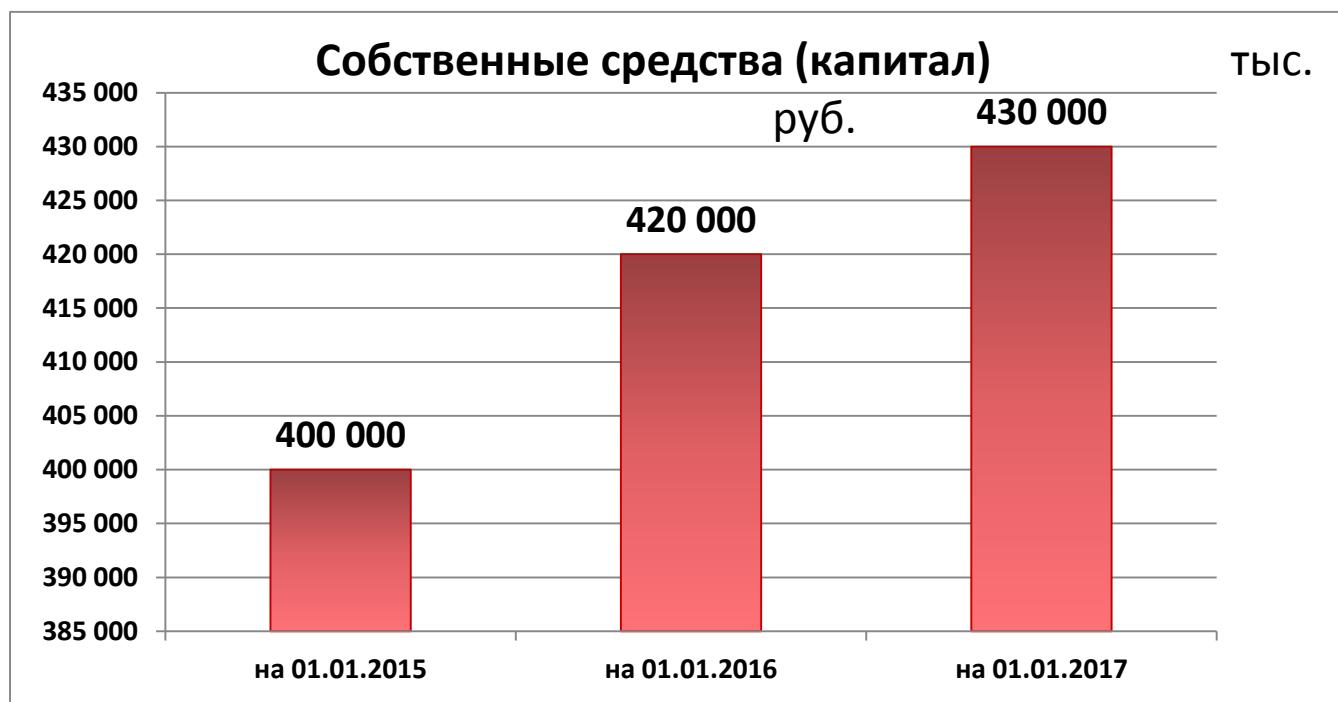
- увеличение доли в сегменте рынка - расчетно-кассовое обслуживание средних и малых предприятий;
- инновационное технологическое развитие путём, расширение спектра услуг на основе электронных платежей, мобильных платежей и систем электронных расчетов для клиентов Банка;
- применение стратегии разумного сокращения издержек по отношению к уровню качества услуг;
- расширение ресурсной базы в соответствии с поставленными бизнес - задачами;
- организация эффективного менеджмента для осуществления стратегического управления, обучение менеджмента Банка современным управленческим технологиям;
- совершенствование методов работы с персоналом - командной работы, корпоративной культуры, мотивации;
- внедрение и развитие методов современного маркетинга и PR - формирование имиджа Банка, системы связей с общественностью, маркетинговых стратегий.

Своей деятельностью Банк должен способствовать созданию долгосрочных отношений с клиентами и стремиться к тому, чтобы все сотрудники Банка бережно относились к доверию клиентов и делали все для максимального удовлетворения их потребностей. В связи с этим необходимо стремиться:

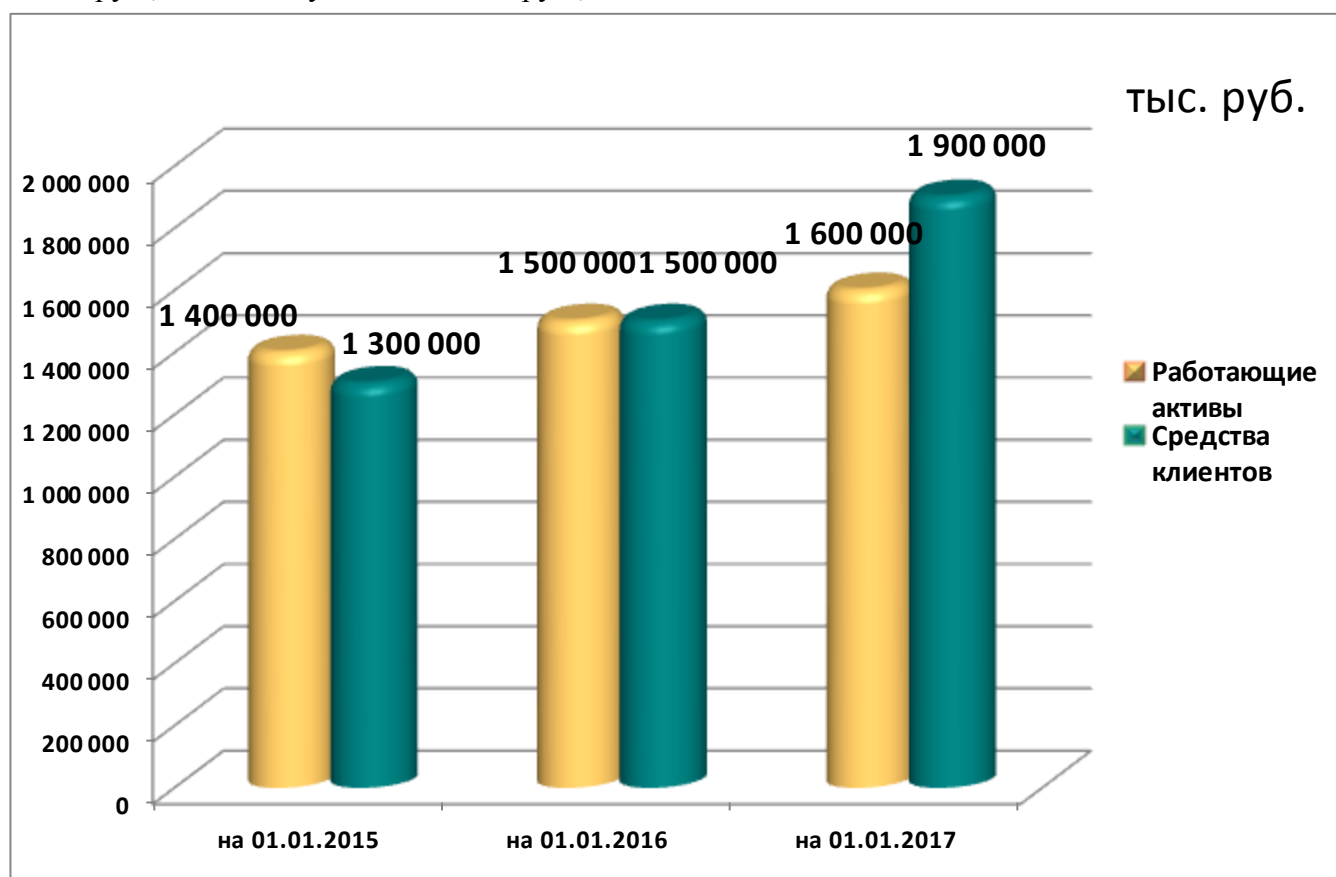
- к увеличению числа клиентов;
- к продвижению новых банковских продуктов;
- к определению целевой аудитории и её нужд.

Банк установил для себя следующие приоритетные задачи, для достижения поставленных целей:

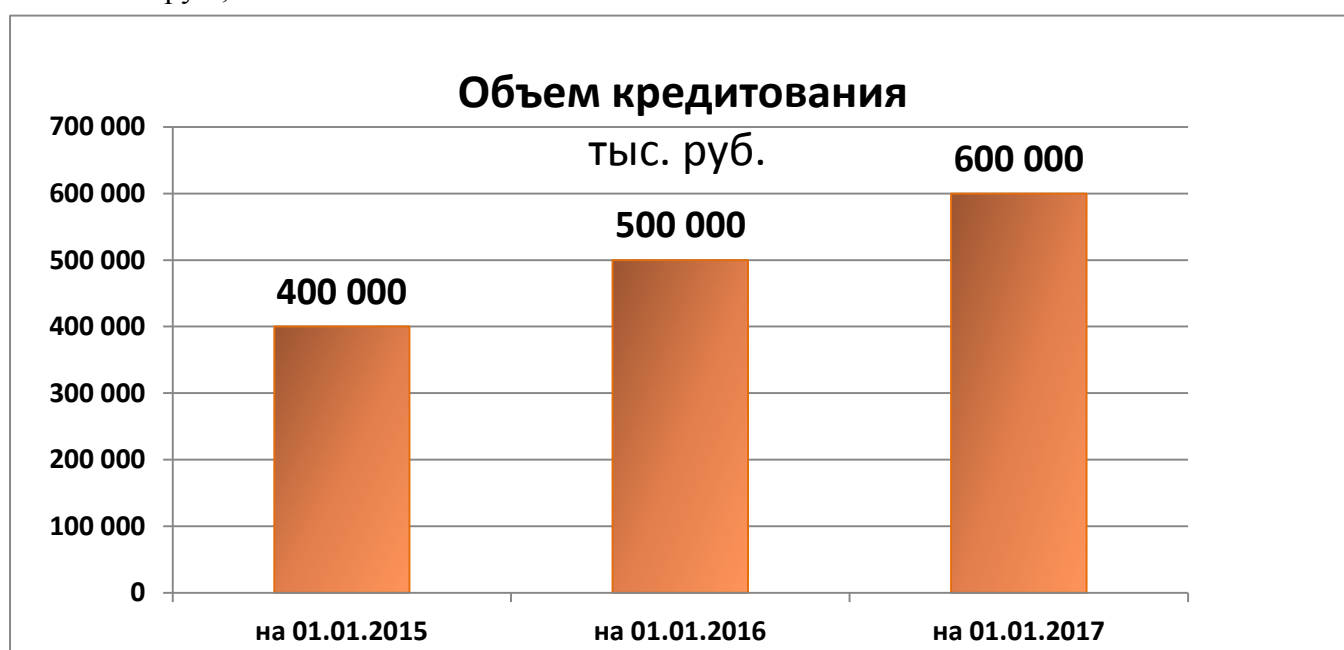
- увеличение собственных средств Банка за 2014 год до 400 млн. руб., за 2015 год до 420 млн. руб., за 2016 год до 430 млн. руб;



- нарастить работающие активы в 2014 году до 1 400 млн. руб., в 2015 году до 1 500 млн. руб., в 2016 году до 1 700 млн. руб.;



- увеличение объема привлеченных средств клиентов к концу 2014 года до 1 300 млн. руб., к концу 2015 года - до 1 500 млн. руб., к концу 2016 г. – до 1 900 млн. руб.;
- на базе роста собственных и привлеченных ресурсов, обеспечение годового прироста объемов кредитования реального сектора экономики и населения и доведение его к концу 2014 года до 400 млн. руб., к концу 2015 года - до 500 млн. руб., к концу 2016 г. – до 600 млн. руб.;





- повышение качества корпоративного управления и системы внутреннего контроля;
- обеспечение максимальной сохранности капитала и качества активов на основе исключения и минимизации потерь, связанных с недобросовестным исполнением заемщиками и контрагентами договорных обязательств, улучшение структуры привлеченных средств;
- обеспечение и развитие технологической платформы на основе инновационного подхода в реализации ИТ - политики;
- повышение качества клиентской базы и качества обслуживания клиентов;
- внедрение новых современных банковских продуктов, таких как Интернет-банк, пластиковые карты, SMS-банк, мобильный банк и др.;
- создание эффективных ИТ-процедур и процессов для обеспечения бесперебойной работы подразделений и обслуживания клиентов;
- разработка гибкого механизма, обеспечивающего быстрое создание и внедрение новых банковских продуктов и услуг на базе современных информационных технологий с учетом растущих требований;
- внедрение высоких стандартов корпоративного управления и увеличение его эффективности;
- расширение клиентской базы и спектра услуг для частных и корпоративных клиентов;
- регистрация продвижение товарного знака;
- управление эффективностью деятельности и конкурентоспособностью Банка посредством системы сбалансированных показателей;
- развитие партнерских долговременных отношений с потребителями банковских услуг Банка, предоставление взаимовыгодных финансовых решений для малого и среднего бизнеса, крупного бизнеса, физических лиц, нерезидентов;
- реализация системного подхода к клиентам банка — продажа 4-5 банковских продуктов и сопровождение деятельности клиентов на основе глубокого понимания конкретных потребностей, конкретной отрасли, конкретного бизнеса;
- разработка и последовательная реализация программы по развитию персонала — поиску, приему на работу, удержанию, тренингу, мотивации квалифицированного персонала;
- развитие корреспондентских отношений с азиатскими банками нерезидентами;
- расширение круга банков – контрагентов;
- увеличение объема операций с ценными бумагами, а также расширение наименований инструментов для инвестирования;
- сотрудничество с Агентством по ипотечному жилищному кредитованию (далее – АИЖК), применяя в своей деятельности стандарты процедур выдачи, сопровождения и рефинансирования ипотечных кредитов (займов), разработанных АИЖК;
- размещение привлекаемых ресурсов: автокредитование, потребительское кредитование в том числе мини и микро кредитование (с лимитом 30 тыс. руб. и сроком не более 6 мес. с еженедельным погашением), ипотечное кредитование.

Важной долгосрочной задачей Банк считает активное внедрение современных технологий, направленных на реализацию полноценного цикла стратегического управления, включающего в себя анализ внешней и внутренней среды, определение стратегических целей, долгосрочное планирование, контроль и регулярное обновление стратегических планов.

При выборе стратегии развития Банк должен исходить из того, что данная стратегия является функциональной, а ее конкретные цели и задачи формулируются в соответствии с корпоративной стратегией, учитывая ресурсные возможности Банка, качество внутренних технологий, конкурентную позицию, приоритетные направления деятельности.

Для своих клиентов Банк стремится предложить полный набор ежедневных финансовых услуг, обеспечить необходимые финансовые советы и предложения, направленные на потребности клиента, быть удобно доступным банком, интернет-услугами, персональным подходом, индивидуальными советами и решениями, специальным обслуживанием, доступностью.

Принципиально важным направлением развития Банка станут максимальная ориентация на клиента. Это значит, что Банк будет стремиться удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений. При этом качество и глубина взаимоотношений с клиентом, а также навыки и возможности Банка в области продаж и обслуживания, которые обеспечат поддержание и развитие этих отношений, станут важной основой конкурентного преимущества Банка.

Однако достижение новых целей и задач согласно обновленной стратегии развития Банка невозможно без следующих методов:

- расширение зоны присутствия точек продаж в Москве и Московской области (внутренние структурные подразделения,);
- усовершенствование методологии управленческой отчетности;
- маркетинговые программы;
- проведение рекламных и PR-кампаний:
  - ✓ промоакции;
  - ✓ регулярная реклама в региональных СМИ, региональных филиалах федеральных СМИ;
  - ✓ постоянный контакт и поддержка региональных органов самоуправления (участие в благотворительных программах и т.п.).
- качественная кадровая политика и мотивационная программа сотрудников;
- инновационный подход к реализации политики в области информационных технологий Банка.

## **6. Стратегия Банка в области информационных технологий**

Внедрение новейших средств идентификации клиентов в системе Дистанционного банковского обслуживания основанной на технологии безусловной биометрической аутентификации Agses-карта. (Приложение: «Платёжные технологии XXI века в Банке 21 века»)

- Внедрение системы дистанционного банковского обслуживания для физических лиц:
  - мобильный банкинг;
  - коммунальные платежи;
  - оплата товаров и услуг;
  - виртуальные кредитные карты.
- Расширение сервисов дистанционного банковского обслуживания для юридических лиц:
  - мобильный банкинг;
  - мобильный Бизнес Клиент (для планшетов на базе IOS и Android).

Реализация сервис - ориентированной архитектуры IT (SOA) основанной на едином информационном пространстве Банка.

Единое информационное пространство Банка представляет собой совокупность баз и банков данных, технологий их ведения и использования, информационно-телекоммуникационных систем и сетей, которые функционируют на основе единых принципов и по общим правилам, обеспечивающим защищенное информационное взаимодействие всех участников, а также удовлетворение их информационных потребностей в соответствии с иерархией обязанностей и уровнем доступа к данным.

Создание интегрированной информационной среды на основе единого информационного пространства, которая включает в себя следующие главные компоненты:

- телекоммуникационную среду, коммуникационное программное обеспечение (ПО), средства организации коллективной работы сотрудников Банка;

- информационные ресурсы, информационные системы и механизмы предоставления информации на их основе:
  - ✓ ERP-система;
  - ✓ ПО управления электронным документооборотом;
  - ✓ ПО информационной поддержки предметных областей;
  - ✓ ПО оперативного анализа информации и поддержки принятия решений;
  - ✓ ПО управления проектами; встроенные инструментальные средства и другие продукты (например, CAD/CAM/CAE/PDM-системы, ПО управления персоналом и др.);
- организационную инфраструктуру, обеспечивающую функционирование и развитие информационной среды;
- систему подготовки и переподготовки специалистов и пользователей информационной среды;
- поддержка и совершенствование услуг (Service Support):
  - ✓ служба Service Desk (Service Desk);
  - ✓ управление инцидентами (Incident Management);
  - ✓ управление проблемами (Problem Management);
  - ✓ управление конфигурациями (Configuration Management);
  - ✓ управление изменениями (Change Management);
  - ✓ управление релизами (Release Management);
- предоставление услуг (Service Delivery):
  - ✓ управление уровнем услуг (Service Level Management);
  - ✓ управление финансами (Financial Management for IT Services);
  - ✓ управление мощностью (Capacity Management);
  - ✓ управление непрерывностью (IT Service Continuity Management);
  - ✓ управление доступностью (Availability Management);
- расширение функционала в автоматизированной банковской системе:
  - ✓ интеграционные решения по взаимодействию АБС с внешними информационными системами и бизнес-приложениями (SWIFT, системы переводов без открытия счета, информационные архивы и справочники Банка России и РТС, БКИ);
  - ✓ управление учётными данными сотрудников Банка на основе ролей;
- внедрение стандарта Центрального Банка России СТО БР ИББС 1.1

## **7. Стратегия Банка в области управления персоналом**

Главная задача кадровой политики - развитие персонала, это процесс, направленный на последовательное приближение фактического состояния трудовых ресурсов Банка к наиболее оптимальному.

Главный принцип кадровой политики – сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню.

Основными принципами кадровой политики являются:

- оптимизация численности персонала на основе принципа экономической целесообразности;
- обеспечение постоянной оценки деятельности персонала Банка на основе мониторинга функций и показателей оценки работы сотрудников;
- приоритетное выдвижение сотрудников Банка кандидатами на руководящие должности;
- ориентация на удовлетворение потребностей Банка по новым направлениям или объемам работы путем перераспределения внутренних трудовых ресурсов на основе

ротации кадров, переквалификации и обучения персонала, совмещения функций и повышения ответственности сотрудников;

- ориентация на создание сплоченных "команд" как на уровне подразделений, так и на уровне Банка в целом;
- обеспечение достойных условий и оплаты труда, способствующих стабилизации коллектива и закреплению кадров;
- приоритетная направленность мотивации на ключевой персонал Банка. Стимулирование инициативных и творчески работающих сотрудников;
- поддержание сбалансированной системы материального и морального стимулирования персонала. Ориентирование системы стимулирования не только на высокую оплату труда, но и на новые возможности должностного и профессионального роста;
- развитие корпоративности персонала.

В 2014-2016 гг. Банк продолжит работу по модернизации и развитию системы обучения персонала. Банк активно внедрил и продолжит развитие системы обучения сотрудников подразделений путем использования услуг профессиональных образовательных организаций, включая обучение в режиме online с использованием интернет-технологий.

В связи с оценкой соответствия Банка по показателю управления риском материальной мотивации персонала Банк планирует привести систему вознаграждения в соответствие с принципами, выработанными Советом по финансовой стабильности, и рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору.

Система мотивации является важнейшим рычагом решения стоящих перед Банком задач. Ее изменения будут направлены на рост прозрачности и объективности системы оплаты труда, усиление зависимости вознаграждения от результатов работы конкретного сотрудника и углубление дифференциации в зависимости от категорий сотрудников и их личных показателей, унификации принципов материального стимулирования по всей системе Банка.

Реализация стратегии будет подкреплена распределенной по функциональным направлениям, уровням ответственности, времени и регионам системой целевых показателей, которые станут как основой для текущего бизнес-планирования, так и критериями для оценки качества работы и определения материального вознаграждения подразделений и сотрудников. Таким образом, усилится прямая личная заинтересованность сотрудников в повышении производительности и результатах своей работы, будут созданы стимулы для самосовершенствования и развития.

Важнейшей задачей Банка является обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы, который будет подкреплён постоянным ростом производительности труда сотрудников и позволит обеспечить их достойный материальный достаток.

В 2014-2016 годах Банк будет расширять и совершенствовать систему нематериального стимулирования, которая в условиях роста доли высококвалифицированных сотрудников приобретает все большее значение.

## **8. Стратегия Банка в области валютного регулирования и валютного контроля**

В области валютного регулирования и валютного контроля Банком установлены следующие стратегические приоритеты:

- участие Банка в системе «Таможенная карта»;
- привлечение новых клиентов.

Особенностями платежной системы «Таможенная карта» являются высокие обороты в расчете на одного клиента и высокая средняя сумма транзакции по карте.

Банк-эмитент «Таможенной карты» получает возможность расширения сферы деятельности за счет привлечения новых клиентов: экспортеров и импортеров, регулярно осуществляющих уплату таможенных платежей.

«Таможенная карта» – уникальный платежный инструмент для расчетов по ВЭД. Преимущества участия в системе «Таможенная карта»:

- высокая доходность от обслуживания операций с использованием «Таможенной карты»;
- предоставление клиентам дополнительных услуг по карте;
- овердрафтное кредитование расчетного счета клиента, онлайн-информирование клиентов об операциях, проведенных с использованием таможенных карт, формирование отчетов по проведенным операциям;
- минимальные расходы по обслуживанию и эмиссии «Таможенной карты»;
- услуга удаленного доступа к карте;
- позволяет Банку в режиме онлайн получать информацию о состоянии карт, их лимитах, операциях и авторизациях по картам; изменять лимиты расходования денежных средств по картам; возможность блокировки/разблокировки карты;
- преимущества при расчетах с использованием «Таможенной карты»;
- осуществление всех видов таможенных платежей на счета любых таможенных органов на территории России 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Возможно таможенное оформление на нескольких таможнях одновременно, без предварительного планирования;
- оплата таможенных платежей одновременно с подачей таможенной декларации;
- в случае необходимости (например, корректировка таможенной стоимости) «Таможенная карта» оперативно, не прерывая процесса таможенного оформления, позволяет осуществлять доплату недостающей суммы;
- Отсутствие авансовых платежей в адрес таможенных органов;
- при использовании «Таможенной карты» плательщику нет необходимости за несколько дней до начала таможенного оформления перечислять таможенные платежи на счета таможенных органов в разбивке по видам. «Таможенная карта» позволяет избежать депонирования средств на счете таможенного органа или оформления банковской гарантии в качестве обеспечения выполнения обязательств по уплате таможенных платежей;
- безопасность расчетов;
- с помощью таможенной карты таможенные платежи осуществляются на счета таможенных органов в Федеральном Казначействе. Уплата каких-либо иных платежей блокируется. Таким образом, денежные средства участника ВЭД, находящиеся на счете в Банке, не могут быть использованы не по назначению. Даже в случае утери таможенной карты постороннее лицо не сможет использовать денежные средства в личных целях.

Вся деятельность по поддержанию работы системы: от эмбоосирования карт и процессинга до установки POS-терминалов на местах приема карт обеспечивается координатором системы - компанией «Таможенная карта». Банк не несет дополнительных затрат на обслуживание карты.

## **9. Стратегия Банка в области управления банковскими рисками и капиталом**

Главной задачей стратегии управления рисками является идентификация, оценка и управление размером и концентрацией рисков, возникающих в процессе деятельности Банка, обеспечение оптимального соотношения риска, рентабельности, ликвидности и надежности в результате совершения Банком различных операций. Управление рисками и их минимизация традиционно является и остается приоритетными задачами Банка.

Стратегия управления рисками включает в себя единую систему ответственности с распределением полномочий, определение и оценку рисков, критические значения рисков. При

построении системы управления рисками Банком учитываются рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору и регулированию.

Изменения в системе управления рисками будут происходить в комплексе с общим развитием систем управления активами и пассивами Банка.

В управлении рисками Банком установлены следующие стратегические приоритеты:

- минимизация кредитных потерь посредством индивидуальной оценки рисков каждого клиента и индивидуальной ответственности за риск;
- сбалансированность структуры активов и пассивов по структуре, валютам, срокам погашения;
- поддержание на постоянной основе высокого уровня достаточности капитала, обеспечивающего запас прочности и полное покрытие потенциальных убытков при кризисном сценарии.

В целях эффективного управления рисками Банком применяется комплексный подход, который подразумевает решение следующих задач:

- получение оперативных и объективных сведений о состоянии и размере риска;
- качественная и количественная оценка (измерение) риска;
- установление взаимосвязей между отдельными видами рисков с целью оценки воздействия мероприятий, планируемых для ограничения одного вида риска, на рост или уменьшение уровня других рисков;
- создание системы управления риском на стадии возникновения негативной тенденции, а также системы быстрого и адекватного реагирования, направленной на предотвращение достижения риском критически значительных для Банка размеров (минимизацию риска).

Основными параметрами, определяющими лимиты по рискам Банка, являются обязательные нормативы, установленные Банком России. Банком могут быть установлены более жесткие ограничения по решению Наблюдательного совета.

**Риск ликвидности** – риск, выражающийся в неспособности кредитной организации финансировать свою деятельность, то есть обеспечивать рост активов и выполнять обязательства по мере их наступления без понесения убытков в недопустимых для финансовой устойчивости размерах. Возникает при несбалансированности активов и пассивов по срочности, а также вследствие несвоевременного исполнения финансовых обязательств одним или несколькими контрагентами Банка и /или возникновения непредвиденной необходимости немедленного и единовременного исполнения Банком своих финансовых обязательств.

В Банке функционирует система управления ликвидностью, заключающаяся в ежедневном и ежемесячном многоуровневом анализе конъюнктуры рынка. Банк должен придерживаться политики размещения средств в ликвидные активы, которые могут быть легко реализованы. В связи с этим значения коэффициентов ликвидности стабильно находятся выше предельного норматива. Для своевременного и эффективного управления риском ликвидности в Банке разработан план финансирования деятельности в чрезвычайных обстоятельствах. Основной целью такого плана является сохранение капитала кредитной организации в условиях кризиса ликвидности и определение порядка действий кредитной организации, включая источники пополнения ликвидности в условиях кризиса ликвидности.

В рамках управления риском потери ликвидности Банк будет использовать как консервативный подход (при усилении негативных тенденций в экономике), который предусматривает наличие достаточного количества ликвидных активов, чтобы своевременно выполнять свои обязательства перед клиентами и контрагентами, так и активный подход (при стабильной макроэкономической ситуации), который предусматривает возможность привлечения средств с финансовых рынков благодаря наличию достаточных объемов открытых лимитов. Для

оценки риска потери ликвидности проводятся стресс-тесты по сценариям, утвержденным Наблюдательным советом Банка.

С целью снижения риска потери ликвидности Банк будет поддерживать должный уровень качества активов за счет жестких процедур отбора клиентов (контрагентов) и системы текущего мониторинга качества активов

В качестве количественных параметров оценки ликвидности (внутренних лимитов) Банк будет использовать обязательные экономические нормативы и оценочные показатели, установленные Банком России.

**Кредитный риск** представляет риск того, что партнёры или клиенты не рассчитаются полностью по условиям договоров. Оценка кредитного риска, принятие решений и контроль риска в Банке основаны на Кредитной политике, инструкциях по кредитованию и других соответствующих документах.

Банк контролирует кредитный риск регулярно через оценку риска каждого клиента, а также устанавливая лимиты для заёмщиков и взаимно связанных групп. Риск потерь при кредитовании уменьшается залогом и поручительством.

Кредитные операции, становясь приоритетным направлением деятельности Банка, являются и одними из самых рискованных, поэтому оценка рисков по кредитным операциям — важнейшая часть анализа финансовой устойчивости Банка. Банк придерживается консервативной кредитной политики, стараясь полностью покрывать свои риски. Банк предоставляет заемщикам кредитные продукты только после детальной оценки всех возможных рисков, связанных с деятельностью этих заемщиков. Банк производит диверсификацию кредитного портфеля по группам риска и избегает кредитования заемщиков, связанного с высоким кредитным риском.

Для минимизации кредитного риска на рынке межбанковского кредитования - риска контрагента и рынке ценных бумаг проводится анализ банков-контрагентов и эмитентов ценных бумаг с целью установления соответствующих лимитов.

Система лимитов, функционирующая в Банке позволяет не только защитить Банк от потерь, но и способствует росту доходов Банка и расширению числа надежных контрагентов.

Мониторинг кредитного риска ведётся на постоянной основе, уровень оценивается каждый месяц. Для анализа концентрации кредитного риска используется концентрация групп риска, секторов, срочности.

Основными задачами Банка в сфере управления кредитным риском в 2014-2016 году станет увеличение доли низкорисковых кредитов.

**Рыночный риск** – риск возникновения убытков в связи с осуществлением операций с балансовыми и внебалансовыми инструментами вследствие изменения рыночных цен, включая процентные ставки, валютные курсы и цены на финансовые инструменты.

Рыночный риск включает в себя: валютный, процентный и фондовый риски.

**Валютный риск** - риск убытков вследствие неблагоприятного изменения курсов иностранных валют по открытым Банком позициям в иностранных валютах и цен на драгоценные металлы по отношению к российскому рублю. Валютный риск определяется вероятностью неблагоприятного изменения валютных курсов, приводящих к потерям вследствие различной переоценки рыночной стоимости активов и пассивов. Это наиболее опасная для кредитных организаций составляющая рыночного риска, так как основными факторами, влияющими на валютные курсы, являются экономическая и политическая ситуация в стране, инфляция, волатильность рыночных процентных ставок.

В управлении данным риском Банком используются основные методы по управлению валютным риском:

- прогнозирование курсов валют;
- лимитирование валютной позиции;
- выбор в качестве валюты платежа национальной валюты.

Лимитирование валютной позиции позволяет ограничить объем риска, связанный с неблагоприятным изменением курсов валют. Лимиты определяются как для каждой валюты, так и для совокупной позиции во всех валютах.

В целях контроля и управления валютным риском, Банком на ежедневной основе рассчитывается открытая валютная позиция по всем видам валют, в которых Банк проводит свои операции.

**Процентный риск** - риск ухудшения финансового положения кредитной организации вследствие снижения размера капитала, уровня доходов, стоимости активов в результате изменения процентных ставок на рынке. Основными источниками процентного риска для Банка могут являться несовпадение сроков погашения активов и пассивов с фиксированной процентной ставкой, а также несовпадение сроков погашения активов и пассивов с изменяющейся процентной ставкой (риск пересмотра процентной ставки).

Система управления процентным риском Банка тесно связана с внутренними процессами управления рисками кредитной организации. Результаты мониторинга и контроля уровня процентного риска непосредственно влияют на процесс принятия решений при осуществлении текущей деятельности кредитной организации.

Для управления процентным риском Банком осуществляется согласование активов и пассивов по срокам их возврата. В целях минимизации процентного риска по привлеченным средствам процентные ставки пересматриваются с учетом текущих рыночных показателей. Процентные ставки по привлекаемым ресурсам регулируются размещением привлекаемых ресурсов под процентные ставки, обеспечивающие доходность операций Банка.

**Фондовый риск** - риск убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночных цен на фондовые ценности (ценные бумаги, в том числе закрепляющие права на участие в управлении) торгового портфеля и производные финансовые инструменты под влиянием факторов, связанных как с эмитентом фондовых ценностей и производных финансовых инструментов, так и общими колебаниями рыночных цен на финансовые инструменты

При управлении фондовым риском производится оценка в отношении следующих финансовых инструментов: обыкновенные акции, депозитарные расписки, облигации, привилегированные акции.

Основной способ минимизации рыночных рисков состоит в поддержании открытых позиций Банка (открытых валютных позиций, открытых процентных позиций, открытых позиций по вложениям в ценные бумаги) в пределах установленных лимитов, нормативов и ограничений, которые рассчитываются исходя из установленных приемлемых уровней влияния на ликвидность или финансовую устойчивость Банка.

**Правовой риск** — риск возникновения у Банка убытков вследствие несоблюдения Банком требований нормативных правовых актов и заключенных договоров; допускаемых правовых ошибок при осуществлении деятельности (неправильные юридические консультации или неверное составление документов, в том числе при рассмотрении спорных вопросов в судебных органах); несовершенства правовой системы (противоречивость законодательства, отсутствие правовых норм по регулированию отдельных вопросов, возникающих в процессе деятельности кредитной организации).

В соответствии с рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору Банк рассматривает правовой риск как составную часть операционного риска. В целях минимизации правового риска на постоянной основе осуществляется выявление и сбор данных о факторах правового риска. На основе полученной информации формируется аналитическая база данных о понесенных убытках, где отражаются сведения о видах и размерах убытков по правовому риску.

С целью управления и контроля за правовым риском в Банке осуществляются мониторинг действующего законодательства с доведением основных и значимых изменений в оперативном порядке до сотрудников структурных подразделений Банка.

**Стратегический риск** - риск возникновения убытков в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии управленческих решений, определяющих стратегию деятельности и развития Банка (стратегическое управление), и выражающихся в не учёте или недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности Банка, неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых Банк может достичь преимущества перед конкурентами, отсутствии или обеспечении в неполном



объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, трудовых и организационных мер (управленческих решений), которые должны обеспечить достижение стратегических целей деятельности кредитной организации).

Инструментами минимизации стратегического риска являются систематическое проведение аналитической работы текущей ситуации с точки зрения учета в процессе управления Банком, налаживание оперативного и систематического прогнозирования развития ситуации на соответствующем сегменте рынка, в экономике в целом, в сфере нормативно-правового обеспечения банковской деятельности.

**Операционный риск** - риск возникновения убытков в результате ненадежности внутренних процедур управления кредитной организации, недобросовестности сотрудников, отказа информационных систем либо вследствие влияния на деятельность Банка внешних событий.

Основной задачей в области управления операционным риском станет разработка дополнительных механизмов контроля и автоматизация процессов. В основе этой работы будет лежать более полная инвентаризация возможных операционных рисков, оценка их возможных экономических последствий, анализ экономической эффективности, а также повышение ответственности всех подразделений за управление операционными рисками в своей области при методической поддержке, координации и контроле со стороны соответствующего подразделения в функции управления рисками.

**Риск потери деловой репутации (репутационный риск)** - риск, возникающий в результате негативного восприятия кредитной организации со стороны клиентов, контрагентов, акционеров, инвесторов, кредиторов, рыночных аналитиков, надзорных органов, что может негативно отразиться на способности кредитной организации поддерживать существующие и устанавливать новые деловые отношения и поддерживать на постоянной основе доступ к финансовым ресурсам, например, на межбанковском рынке.

Риск потери репутации Банка возникает вследствие операционных сбоев, неспособности действовать в соответствии с определенными нормативными актами и инструкциями либо другими источниками права, а также при подозрении в связях с криминальными структурами или в легализации доходов, полученных преступным путем.

В целях предотвращения риска потери репутации Банком осуществляется тщательный контроль соответствия проводимых операций действующему законодательству РФ и нормативным требованиям Банка России. Независимой оценкой соблюдения Банком всех требований законодательства является ежегодное проведение аудиторской проверки.

**Страновой риск** - риск возникновения у Банка убытков в результате неисполнения иностранными контрагентами (юридическими, физическими лицами) обязательств из-за экономических, политических, социальных изменений, а также вследствие того, что валюта денежного обязательства может быть недоступна контрагенту из-за особенностей национального законодательства (независимо от финансового положения самого контрагента).

Возникновение странового риска может быть обусловлено как внутренними, так и внешними причинами, которые не зависят от финансового положения контрагента (клиента) Банка. Страновой риск зависит от политико-экономической стабильности стран-клиентов, стран-контрагентов, импортёров или экспортёров, работающих с Банком. Одними из возможных способов оценки уровня странового риска является страновые рейтинги, присваиваемые ведущими международными и национальными рейтинговыми агентствами.

Страновой риск не выделяется как самостоятельный вид риска для управления, но обязательно учитывается при принятии решений по совершению операций с контрагентами и клиентами, являющимися нерезидентами, будь то кредитные организации, корпоративные клиенты или физические лица.

Банк может устанавливать страновые лимиты, ограничивающие операции с контрагентами, являющимися резидентами других стран.

Предельный совокупный уровень принимаемого риска складывается из совокупности предельно допустимых значений по каждому риску, принимаемому на себя банком в процессе деятельности.

Уровень совокупного риска тесно взаимодействует с уровнем и достаточностью капитала. Банк контролирует уровень совокупного риска и поддерживает его на уровне, позволяющем соблюдать нормативы достаточности капитала, установленные Банком России и выполнять бизнес-план с надёжным запасом.

Планируемый уровень норматива достаточности совокупного капитала на 2014-2016 г.г. не ниже 12%.

Уровень достаточности базового капитала не ниже 6%.

Уровень достаточности основного капитала не ниже 7%.

#### **10. Стратегия Банка в области противодействия легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма**

Стратегическое позиционирование Банка на период 2014-2016 гг. в области противодействия легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма (далее – ПОД/ФТ) выражается в повышении эффективности системы внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ. Стратегия Банка в области ПОД/ФТ составляет собой программу действий, направленных на организацию внутреннего контроля, оценку и управление риском вовлечения Банка в процессы легализации.

Структура системы ПОД/ФТ Банка:

- Наблюдательный совет;
- Председатель Правления Банка (лицо, исполняющее его обязанности);
- Служба внутреннего контроля (в части аудита);
- Ответственный сотрудник по ПОД/ФТ;
- Отдел финансового мониторинга;
- Уполномоченные сотрудники подразделений Банка;
- Руководители подразделений Банка;
- Сотрудники подразделений Банка.

Элементы системы ПОД/ФТ входят в систему внутреннего контроля в Банке на следующих уровнях:

- На высшем уровне: Наблюдательный совет, Председатель Правления Банка;
- На уровне аудиторских проверок: Служба внутреннего контроля;
- На уровне исполняющих подразделений: Ответственный сотрудник, отдел финансового мониторинга, служба экономического контроля, юридическая служба, информационно-технический отдел, подразделения, участвующие в осуществлении банковских операций и/или иных сделок.

В целях обеспечения реализации Правил внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ в Банке создано самостоятельное подразделение по ПОД/ФТ – отдел финансового мониторинга, в компетенцию которого входят вопросы ПОД/ФТ. Отдел финансового мониторинга возглавляет Ответственный сотрудник.

Существенным условием предотвращения легализации доходов, полученных преступным путем, является совместная работа всех структурных подразделений Банка, направленная на выявление подобных ситуаций. Основными принципами и механизмами взаимодействия сотрудников Банка в области ПОД/ФТ являются:

- объединение усилий в предотвращении вовлечения Банка в проведение операций, связанных с отмыванием доходов, полученных преступным путем, или финансированием терроризма;

- совершенствование системы внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ;
- осуществление совместных действий, направленных на снижение рисков, связанных с вовлечением в схемы отмывания доходов, полученных преступным путем, или финансированием терроризма;
- координация своих усилий при разработке мер, направленных на ПОД/ФТ;
- использование актуальной информации и лучших практик внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ;
- совместное решение проблем, связанных с функционированием или реализацией Правил внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ, в случае их возникновения;
- регулярный обмен информацией о применении Правил внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ и процедур внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ;
- представление периодической отчетности или оперативное информирование, в рамках которого до руководства Банка доводится информация о ходе реализации подразделениями Банка Правил внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ, существующих проблемах и предлагаемых вариантах их решения, а также иные сведения, которые должны учитываться при принятии ключевых решений в отношении стратегических параметров дальнейшего развития Банка.

Основными целями Банка в области ПОД/ФТ являются:

- обеспечения защиты Банка от проникновения в него преступных доходов;
- управления риском легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма в целях его минимизации;
- участие сотрудников всех подразделений Банка независимо от занимаемой должности в рамках их компетенции в выявлении операций, подлежащих обязательному контролю, и операций, в отношении которых возникают подозрения, что они осуществляются в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, или финансирования терроризма.

Приоритетные задачи Банка в области ПОД/ФТ на 2014-2016 годы являются:

- принятие мер, направленных на предупреждение легализации (отмывания) клиентами Банка доходов, полученных преступным путем и финансирования терроризма в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами Банка России;
- подготовка и реализация программ осуществления внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ;
- изучение клиентской базы банка в целях идентификации клиентов. Определение уровня риска возможности осуществления клиентами легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма;
- организация работы по своевременному выявлению необычных и подозрительных операций клиентов, а также операций, подлежащих обязательному контролю, на основе информации, предоставляемой подразделениями, осуществляющими операции (сделки) по поручениям клиентов, а также информации, получаемой сотрудниками отдела финансового мониторинга из других источников (операционной системы АБС «БИСквит», SWIFT и др.);
- разработка программ обучения сотрудников подразделений, осуществляющих операции по поручениям клиентов, и сотрудников филиалов по вопросам противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- организация работы по взаимодействию с подразделениями, осуществляющими операции по поручениям клиентов, а также координация их работы по выявлению и фиксированию необычных и подозрительных операций, а также операций, подлежащих обязательному контролю, проверки информации о клиенте или его операций для подтверждения обоснованности или опровержения подозрений осуществления подозрений осуществления

- клиентом легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма;
- контроль за выполнением Правил внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ и программ его осуществления;
  - обеспечение контроля за выявлением подозрительных и необычных операций и операций, подлежащих обязательному контролю, а также определения наличия риска осуществления клиентами легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и принимает решение об отнесении клиента или его операций к группе риска осуществления легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, на основании собранной информации;
  - принятие решения об информировании руководства Банка о выявленных необычных или подозрительных операциях, а также об операциях, подлежащих обязательному контролю, для подготовки сведений об указанных операциях в Федеральную службу финансового мониторинга Российской Федерации;
  - организация по представлению в уполномоченный орган Федеральной службы финансового мониторинга России (далее – ФСФМ) сведений в соответствии с действующим законодательством и нормативными актами Банка России;
  - консультирование сотрудников структурных подразделений Банка, осуществляющих операции по поручениям клиентов, по вопросам, возникающим в процессе реализации программ осуществления внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, в том числе при выявлении необычных и подозрительных операций клиента, а также операций, подлежащих обязательному контролю;
  - оказание содействия уполномоченным представителям Банка России при проведении ими инспекционных проверок деятельности Банка по вопросам, отнесенным к его компетенции нормативными правовыми актами Российской Федерации и внутренними документами Банка;
  - переписка (получение консультаций и разъяснений) и взаимодействие по вопросам, возникающим в процессе работы по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, с соответствующими уполномоченными подразделениями Банка России и ФСФМ.

Главными направлениями деятельности Банка в сфере ПОД/ФТ на 2014-2016 годы являются:

- осуществление непрерывного мониторинга всех операций с участием клиента, а также проверка точности, полноты и актуальности всей документации о клиенте в соответствии с политикой «Знай своего клиента»;
- осуществление оперативного анализа и мониторинга счетов клиентов Банка помимо выявления операций, подлежащих обязательному контролю, и иных операций с денежными средствами или иным имуществом, связанных с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- усовершенствование внутренних процедур и технологий выявления подозрительных операций и сделок клиентов;
- эффективное выявление и пресечение операций с денежными средствами и (или) иным имуществом, направленных на легализацию доходов;
- определение механизмов функционирования системы по противодействию легализации доходов, полученных от преступной деятельности;
- применение эффективных процедур оценки рисков, связанных с легализацией доходов и финансированию терроризма;
- обеспечение полноты и своевременности представления в Уполномоченный орган сведений, предусмотренных законодательством РФ в области ПОД/ФТ;

- построение иерархической структуры внутренних нормативных документов по ПОД/ФТ в Банке;
- автоматизация процессов в АБС путем внедрения новых настроечных параметров, формирования отчетных форм;
- построение многоуровневой системы контроля, направленной на ПОД/ФТ.

## **11. Стратегия Банка в области предотвращения конфликта интересов**

Под конфликтом интересов понимается противоречия между имущественными и иными интересами Банка и интересами его акционеров, членов Наблюдательного совета, исполнительных органов, работников, которые могут повлечь убытки и (или) иные неблагоприятные последствия для Банка и (или) указанных лиц.

Акционеры, члены Наблюдательного совета, члены исполнительных органов, работники Банка должны воздерживаться от действий, которые могут привести к конфликту интересов. А если конфликт существует - они должны раскрыть информацию о нем Наблюдательному совету.

Акционеры, члены Наблюдательного совета, члены исполнительных органов, работники Банка должны раскрывать Наблюдательному совету, аудитору и ревизионной комиссии информацию:

- о юридических лицах, в которых он владеет самостоятельно или совместно с аффилированными лицами 10 и более процентами голосующих акций (долей, паев),
- о юридических лицах, в органах управления которых он занимает должность,
- об известных ему совершаемых или предполагаемых сделках Банка, в которых он может быть признан заинтересованным.

Акционеры, члены Наблюдательного совета, члены исполнительных органов, работники Банка не должны разглашать и использовать в личных интересах или интересах третьих лиц конфиденциальную информацию о Банке или информацию, которая на данный момент не является общедоступной (инсайдерскую информацию).

Банк, осознавая важность предотвращения конфликта интересов, реализует комплекс мероприятий, обеспечивающих защиту интересов Банка, его акционеров, членов Наблюдательного совета, исполнительных органов, работников, а также клиентов, в том числе посредством минимизации рисков, связанных с осуществлением профессиональной деятельности, посредством контроля соблюдения работниками Банка законодательства Российской Федерации, нормативных актов и стандартов профессиональной деятельности.

Органы управления Банка и сотрудники ведут постоянную работу по предупреждению и урегулированию таких конфликтов и принимают меры по их полному и скорейшему урегулированию.

Недопущение возникновения конфликта интересов является важным условием для обеспечения защиты интересов акционеров и клиентов Банка. Никто из сотрудников и руководства Банка не вправе действовать в нарушение данного принципа. Действия руководства Банка и его сотрудников, включая принимаемые ими решения, не должны преследовать личный интерес и нарушать принципы соблюдения коммерческой и банковской тайны, установленные внутренними документами Банка.

Банк стремится выработать эффективные механизмы для предотвращения конфликта интересов, среди которых:

- разработка и утверждение внутренних документов, определяющих цели, задачи и функции отдельных подразделений, их руководителей и работников Банка в части проведения, оформления и учета операций (сделок) клиентов, и устанавливающих ответственность за невыполнение либо ненадлежащее выполнение данных функций;
- информирование клиентов Банка об известных возможностях возникновения любого риска, который может возникнуть при осуществлении ими операций;

- установление запрета на распространение работниками Банка, задействованными в проведении, оформлении и учете операций (сделок) клиента, служебной информации третьим лицам или ее использовании для заключения сделок с третьими лицами;
- установление запрета на проведение операций (сделок) в интересах Банка или в своих собственных интересах с опережением выполнения поручений клиентов Банка, за исключением случаев, когда данная операция (сделка) необходима в целях выполнения поручения клиента, не противоречит обязательствам Банка по выполнению поручения клиента на наилучших условиях, действующему законодательству и стандартам профессиональной деятельности;
- принятие Наблюдательным советом Банка решений о совершении отдельных сделок или ряда взаимосвязанных сделок на суммы, превышающие размеры внутрибанковских лимитов на проведение сделок со связанными с Банком лицами;
- применение материального стимулирования членов органов управления и работников в целях обеспечения баланса интересов, достижения устойчивой доходности Банка в долгосрочном периоде, привлечения и сохранения квалифицированных кадров, повышения личного вклада в развитие бизнеса (привлечение новых клиентов, разработка новых банковских продуктов и каналов сбыта банковских услуг), соблюдения принципов профессиональной этики.

## **12. Стратегия Банка в области контроля за финансово – хозяйственной деятельностью**

Банк обеспечивает создание и эффективное функционирование системы контроля за финансово - хозяйственной деятельностью. Общим собранием акционеров избирается ревизионная комиссия и утверждается аудитор Банка - профессиональная аудиторская организация, не связанная имущественными интересами с Банком.

Ревизионная комиссия осуществляет проверки финансово-хозяйственной деятельности Банка по итогам финансового года, а также во всякое время по собственной инициативе комиссии или решению общего собрания акционеров, Наблюдательного совета, по требованию акционера (акционеров), владеющего в совокупности не менее чем 10% голосующих акций Банка. Заключение ревизионной комиссии по итогам проверок финансово-хозяйственной деятельности Банка рассматриваются Наблюдательным советом, доводятся до сведения Председателя Правления, Правления и участников годового общего собрания акционеров Банка. По результатам проверок при возникновении угрозы интересам Банка ревизионная комиссия вправе потребовать созыва внеочередного общего собрания акционеров Банка, заседания Наблюдательного совета в соответствии с установленным порядком.

Для проверки и подтверждения достоверности годовой финансовой отчетности Банк привлекает аудиторскую организацию (внешнего аудитора), обладающую опытом проведения аудиторских проверок кредитных организаций. Аудиторская организация, привлекаемая Банком для оказания аудиторских услуг, независима от Банка. Под независимостью аудитора Банка понимается его независимость от органов управления и крупных акционеров Банка, имеющих в собственности более 5% голосующих акций Банка. Заключение аудиторской организации представляется Наблюдательному совету Банка и доводится акционерам на общем собрании акционеров Банка.

Для защиты интересов акционеров, клиентов, кредиторов и повышения эффективности операций Банк продолжит развитие систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. Указанные системы обеспечивают:

- контроль со стороны органов управления за организацией деятельности;
- постоянное наблюдение за банковскими рисками, оценку их уровня и качества управления рисками;

- контроль распределения полномочий и соблюдением установленных лимитов при совершении банковских операций, предотвращение конфликта интересов;
- контроль управления информационными потоками и обеспечением безопасности;
- мониторинг системы внутреннего контроля и ее развитие в соответствии с изменением обстановки.

В области корпоративного управления работа строится в соответствии с рекомендациями Банка России и примерами лучшей практики. Банк исходит из того, что вся система корпоративного поведения основана на следующих принципах:

- Обеспечить акционерам Банка возможность осуществлять свои права, связанные с участием в акционерном обществе.
- Обеспечить осуществление Наблюдательным советом Банка стратегического управления деятельностью Банка и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов Банка, а также подотчетность Наблюдательного совета его акционерам.
- Обеспечить исполнительным органам Банка возможности разумно, добросовестно и исключительно в интересах Банка осуществлять эффективное руководство текущей деятельностью Банка, а также подотчетности исполнительных органов Наблюдательному совету Банка и его акционерам.
- Обеспечить своевременное раскрытие полной и достоверной информации о Банке, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и управления, в целях создания возможностей для принятия обоснованных решений акционерами Банка и инвесторами.
- Учитывать предусмотренные законодательством права заинтересованных лиц, в том числе работников Банка, поощрять активное сотрудничество Банка и заинтересованных лиц в целях увеличения активов Банка.
- Обеспечить эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью, разграничивать компетенцию входящих в систему контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью органов и лиц, осуществляющих разработку, утверждение, применение и оценку внутреннего контроля.

Развивая систему управления, Банк исходит из того, что эффективной системы управления в Банке не может быть без хорошо организованного внутреннего контроля (аудита). Банк понимает, что внутренние аудиторы играют важную роль в процессе корпоративного управления, и поэтому, с целью повышения эффективности Наблюдательного совета и менеджмента, Банком будут выполняться следующие условия:

- признание особой важности функции аудита на всех уровнях управления Банком;
- принятие мер по усилению независимости аудиторов и их статуса;
- своевременное и эффективное реагирование на все заключения аудиторов;
- обеспечение независимости аудита через его подчиненность непосредственно Наблюдательному совету;
- привлечение внешних аудиторов для оценки эффективности процедур внутреннего контроля;
- требование своевременного устранения менеджментом Банка недостатков, выявленных аудиторами.

Банк понимает, что характер работы внутренних аудиторов требует высокого профессионализма, как с точки зрения навыков общения с людьми, так и технических знаний, к которым относятся следующие:

- знание и умение применять российские правила бухгалтерского учета и Международные стандарты финансовой отчетности;
- знания в области построения и оценки систем и процедур внутреннего контроля;
- Банк будет продолжать постоянно оказывать содействие повышению профессионального уровня внутреннего контроля (аудита).

### **13. Заключительная часть**

Стратегия ЗАО «БВА Банк» направлена на дальнейшее развитие имеющегося потенциала и реализацию всех возможностей в соответствии с законодательством РФ.

В настоящей Стратегии проанализированы перспективы развития Банка с точки зрения постановки и достижимости стратегических целей и среднесрочных задач, изложены основные ключевые элементы управления Банком.

Банком проанализированы результаты реализации стратегии развития на 2012-2013 годы, выявлены слабые и сильные стороны деятельности Банка.

На основе прогноза развития банковского сектора дальнейшее развитие Банка будет основано на ключевых направлениях преобразований, которые предполагают изменения и модернизацию некоторых областей и сфер его деятельности:

- сформированы принципы, на которых Банк готов привлекать средства, и направления размещения средств;
- определена стратегия развития в области информационных технологий, в области управления персоналом;
- выделены приоритетные направления деятельности в области валютного регулирования и валютного контроля;
- выработаны эффективные механизмы для предотвращения конфликта интересов;
- определены принципы корпоративного управления к целям контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Банка;
- определены приемлемые риски, политика кредитования, безопасности, ликвидности.

Динамика развития, ресурсная база Банка и прогнозируемые условия развития позволяют положительно оценить перспективы достижения Банком поставленных задач.

Стратегический курс Банка на 2014 - 2016 годы направлен на:

- повышение устойчивости и конкурентоспособности;
- увеличение капитала Банка;
- улучшение качества активов;
- повышение рентабельности операционной деятельности;
- предотвращение легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем и финансирования терроризма;
- расширение ресурсной базы;
- увеличение темпов роста доходов от кредитования;
- освоение новых направлений доходного размещения ресурсов и повышения уровня неперцентных доходов от дополнительных услуг Банка.

Динамика развития, ресурсная база Банка и прогнозируемые условия развития позволяют положительно оценить перспективы достижения Банком поставленных целей и задач.

Реализация разработанной Стратегии позволит Банку:

- сохранить самостоятельность;
- обеспечить достойное место среди других российских банков;
- значительно повысить свой финансовый потенциал;



- обеспечить динамичный рост стоимости банковского бизнеса;
- поставить Банк на качественно новую ступень деятельности;
- открыть иные перспективы развития;
- достичь финансовых и операционных показателей.

Банк также будет использовать новые подходы к управлению портфелями, включая возможность секьюритизации активов и увеличение в портфеле доли инструментов, котируемых на рынке.

Кредитные операции останутся одним из главных источников процентных доходов Банка. Рост доли высокодоходных кредитов населению в ссудном портфеле на пять процентных пунктов позволит компенсировать снижение доходности производительных активов, обусловленное снижением удельного веса кредитования в структуре активных операций Банка.

Ориентация банка на розничный, средний и малый бизнес позволит существенно улучшить показатели деятельности. Активная политика дополнительного привлечения и размещения привлеченных ресурсов придаст положительную динамику валюте баланса. Кардинально поменяется структура баланса и структура доходов и расходов (диверсифицируются возможные риски от снижения (потери) комиссионного дохода путем увеличения процентного дохода за счет активных операций. Структура прибыли будет более сбалансированной, динамика ее увеличения будет более стабильной. Клиентская база приобретет более качественный уровень.

Результатом комплексного внедрения предложенных инициатив станут достижение стратегических целей по всем финансовым показателям и формирование устойчивой диверсифицированной структуры баланса Банка.

Стабильно высокая эффективность банковской деятельности, оптимизация структуры и поступательный рост абсолютной величины финансового результата, эффективное управление административно-хозяйственными издержками, высокая лояльность клиентов окажут позитивное влияние на рыночную капитализацию и инвестиционную привлекательность Банка, позволят ему уверенно занять достойное место среди ведущих финансовых институтов мира.

**Председатель Правления  
ЗАО «БВА Банк»**

**В.А. Жураковский**