



БАНК  
СОЛИДАРНОСТЬ



Финансовая группа  
Лайф

# КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ КБ "Солидарность"

на период  
2014–2020

Самара, 2014

## Содержание

1. Введение .....	4 стр
2. Характеристика Самарского региона .....	5 стр
3. Прогноз развития экономики и рынков .....	8 стр
4. Солидарность: текущее положение и вызовы .....	13 стр
5. Финансовые цели стратегии .....	18 стр
6. Оптимальное положение на рынке и приоритеты развития .....	20 стр
7. Развитие основных направлений бизнеса .....	24 стр
<ul style="list-style-type: none"><li>- Розничные клиенты</li><li>- Корпоративные клиенты: малый и микробизнес</li><li>- Корпоративные клиенты: средний бизнес и крупный бизнес</li><li>- Управление благосостоянием клиентов</li></ul>	
8. Стратегия развития направлений поддержки бизнеса .....	31 стр
<ul style="list-style-type: none"><li>- Информационные технологии</li><li>- Управление рисками</li><li>- Управление персоналом</li><li>- Оптимизация расходов</li><li>- Система управления</li><li>- Реализация Концепции и перспективы</li></ul>	

## Введение

Мир меняется... И как никто иной быстроту перемен ощущает на себе банк Солидарность. Стремительная интеграция в ГК "ЛАЙФ" явилась спасением для испытывающего серьезные проблемы банка. Одна из крупнейших финансовых групп России, уже имеющая неоднократный положительный опыт антикризисных действий подставила плечо в самый сложный момент и оно оказалось как никогда более кстати. Но, сам факт вхождения в ведущую банковскую группу не может и не должен являться поводом для самоуспокоения и расслабления. Именно сейчас нам необходимо заложить основы для успеха в новом мире. А это мир стремительно развивающихся IT-технологий, мир роста запросов и изменения предпочтений клиентов, новых продуктов, мир "уплотнения" финансового рынка, усиления конкуренции, как со стороны как традиционных, так и совершенно новых финансовых игроков.

Нам необходимо срочно готовить адекватные ответы на возникающие вызовы, а в идеальном случае работать на опережение - самим формировать изменения в рынке. Это потребует творческой работы всего коллектива банка и искренней вовлеченности абсолютно всех сотрудников.



## В регионе зарегистрировано 16 банков



Банк	Активы нетто (тыс.руб.)
Русфинанс Банк .....	117 387 476
Первобанк .....	63 492 380
Газбанк .....	31 904 085
Банк АВБ .....	30 635 248
АктивКапитал Банк .....	21 120 178
<b>Солидарность .....</b>	<b>21 033 297</b>
Фиа-Банк .....	20 222 898
Тольяттихимбанк .....	18 871 524
Волга-Кредит .....	8 183 033
Эл Банк.....	6 076 012
Земский Банк .....	3 947 313
Кошелев-Банк .....	3 364 592
РТС-Банк .....	2 936 926
Приоритет .....	2 894 961
Ипозембанк .....	841 547
Народный Инвестиц. Банк .....	713 313



## Оптимистический сценарий: невысокий рост, стабильный рубль

За счет благоприятных внешних условий темп роста ВВП возрастет более на 3 % и основным вектором развития станут инвестиции, темп роста которых повысится до 3-5 %. Произойдет снижение инфляции, она не превысит ежегодной величины в 5 %, ослабление рубля будет незначительным, безработица останется на текущих низких уровнях и не превысит 5-6 %. Кроме того, оптимистический сценарий основан на предположении, что рост мировой торговли составит не менее 6-7 %, а цена нефти (марки Urals) поднимется до \$115 за баррель.



## Базовый сценарий: низкий рост, слабый рубль



Базовый сценарий исходит из сохранения цен на основные энергоносители на текущем уровне (нефти порядка \$100 за баррель) и роста общемировой торговли на 4,5-5 %. Данный сценарий предполагает невысокие темпы роста ВВП (порядка 2-2,5 %), стабильную динамику основных экономических показателей, сохранение инвестиций на уровне не более 2 % в год. При этом, как и прежде, определяющее значение будет иметь инвестиционная политика крупных компаний, а ведущим драйвером роста останется потребительский спрос (динамика спроса будет плавно снижаться, а воздействие на экономику постепенно ослабевать). В условиях снижения спроса и жесткой тарифной политики инфляция снизится к концу периода примерно на 1 п.п. - до 5,5%, вероятен умеренный рост безработицы - до 6,5%. Заимствования на внешних рынках осложнятся, продолжится рост внутренних ставок и плавное ослабление курса рубля.

Исходя из общемировых экономических предпосылок, с учетом политических составляющих, наиболее вероятным является базовый сценарий.

При этом, во всех сценариях структура экономики России не претерпит существенных изменений. Ее основа сохранится в неизменном виде - сырьевая направленность, высокая концентрация производства, значительная доля государства.

## Пессимистический сценарий: новый кризис

Пессимистический сценарий исходит из предположения о резком ухудшении конъюнктуры мировых рынков. Последствия падения цен на нефть до 70-80 \$ за баррель будут крайне негативными для Российской экономики, снижение ВВП составит около 4 % в первый и 1-3 % в последующие годы кризиса. Последующее восстановление экономики будет крайне медленным. Рост ВВП не превысит 1-1,5 % в год, инвестиции существенно сократятся, ухудшится состояние государственных финансов, возрастет налоговое бремя, возможность государственной поддержки экономики радикально уменьшится. Безработица вырастет до уровня 7-9 %. Снижение курса рубля будет резким и существенным.



## "Солидарность": текущее положение и вызовы



При этом банк осуществляет свою деятельность на территории одного из самых экономически развитых субъектов Российской Федерации, у нас есть все объективные предпосылки занимать принципиально иное место на рынке. Именно поэтому, совершенно обоснованно полагаю, что наша амбициозная, но вполне реально достижимая цель к 2020 году это

**БАНК № 1 в Поволжском регионе по уровню доходности и вхождение в ТОП-100 банков России по объему активов!**

Достигнуть ее возможно лишь став действительно самым высокотехнологичным банком региона, с которым приятно и результативно работать каждому клиенту.

**Для достижения целей мы должны:**

- сформировать клиентскую базу с гораздо более высоким уровнем лояльности,
- радикально улучшить качество предоставляемых нами продуктов и услуг,
- продолжить серьезную модернизацию и оперативное внедрение технологий,
- сформировать сплоченный коллектив профессионалов-единомышленников,
- повысить эффективность и управляемость всех процессов банка.
- Мы должны доказать самим себе и продемонстрировать всем, что местный региональный банк может быть действительно заметным бизнес-ориентиром на финансовом рынке России.
- Мы лишь в самом начале пути, еще очень и очень многое предстоит сделать, но несмотря на всю сложность задач, абсолютно убежден что к 2020 году мы достигнем поставленной цели!



## На пути к решению обозначенной задачи нас ожидают следующие вызовы:

### Общэкономические

Предполагаемый базовый сценарий (макрэкономическая нестабильность) приведет к снижению рентабельности банковского рынка, серьезному снижению маржи, темпов роста активов, обострению конкуренции, возрастанию влияния на показатели банковской системы портфеля проблемных активов. Для большинства банков будут характерны недостаточно высокая эффективность работы, риски опережающего роста затрат, дефицит капитала. Ужесточение регулирования со стороны государства также усложнит работу и будет способствовать росту "нервозности" финансового рынка.

### Поведенческие

Стремительное изменение технологий обуславливает значительные изменения в предпочтениях клиентов, моделях их поведения и принятия решений. Это создает новые вызовы, но одновременно несет и новые возможности. Для всех клиентов (особенно розничных и клиентом МСБ) становится естественным доступ к банковским услугам в любой момент времени, из любой точки и с использованием максимально комфортной технологии. Резко возрастут требования клиентов к оперативности, персонализации и кастомизации предложений, уровню удобства банковских услуг, их интеграции со своим естественным ежедневным поведением.

Существенно возрастает возможность клиентов к любому объему информации, это приведет к их информационной перегруженности, росту влияния эмоциональных и репутационных факторов при принятии решения о взаимодействии с банком. Клиенты будут становиться все менее однородными, критично важным станет развитие максимально комфортных клиентских сервисов.



## Управление рисками



Совершенствование системы управления рисками должно существенно повысить привлекательность продуктов для всех категорий клиентов за счет упрощения процедур, оптимизации процессов принятия решений, повышения их скорости и предсказуемости.

Должна быть построена система формализованной оценки рисками для всех клиентов банка, усилены функции управления рисками в процессе подготовки и принятия решений, внедрена независимая оценка риска, оптимизированы кредитные процедуры, построен электронный документооборот.

### **Необходимо решить следующие основные задачи:**

- создать и внедрить инструменты оптимизации риск-доходности, обеспечить управление результатами деятельности с учетом показателей риска на уровне каждой сделки и клиента,
- построить интегрированную систему управления рисками,
- интегрировать показатели аппетита к риску и другие риск-метрики в процессы планирования,
- оптимизировать процедуры управления кредитными рисками во всех отделениях банка,
- усовершенствовать механизмы управления операционными и рыночными рисками,
- обеспечить высокий уровень риск-культуры во всех подразделениях банка.

## Оптимизация расходов



Российскую экономику в следующие пять-шесть лет, вероятнее всего, ожидают низкие темпы роста. Как следствие, можно ожидать рост стоимости привлечения клиентов, усиление банковского регулирования, повышение уровня рисков. Действие данных факторов будет выражаться в повышении нагрузки на операционную маржу банка. В этих условиях лучшие результаты можно показать, если одновременно обеспечить максимально качественное обслуживание клиентов и оптимизировать уровень операционных расходов.

Реализация программы оптимизации расходов потребует инструментария учета и контроля расходов. Для формирования основ долгосрочного и постоянного повышения эффективности использования ресурсов, особое внимание следует уделить созданию и развитию в банке особой культуры бережливости. Бережливость и ответственное управление ресурсами должны стать частью принятия любых управленческих решений.



### Реализация концепции и перспективы развития

Реализация концепции должна осуществляться при полной и комплексной интеграции предусмотренных в ее рамках положений в процессы и системы банка. Для реализации и достижения целей должен быть выработан набор инициатив и установлена система приоритизации, которая определит порядок решения задач, способ и объем выделения ресурсов, мониторинга за их реализацией и т.д.

Контроль реализации концепции, а также ее актуализация могут осуществляться в рамках процедуры бизнес-планирования. Периодически следует проводить оценку состояния портфеля проектов и программ банка. По результатам мониторинга, в случае необходимости, будут приниматься решения об актуализации и внесении корректировок в соответствующие проекты.