

# Стратегия



1991 ГОД. ПЕРВЫЙ ГОД РАБОТЫ. ХРУСТАЛЬНЫЙ ПЕРЕУЛОК

Ядро стратегии и самый ценный актив банка «Возрождение» — это отношения с клиентами. И, как любые отношения, они нуждаются в постоянной поддержке и развитии. Поэтому мы непрерывно оцениваем и повышаем уровень лояльности и удовлетворенности клиентов нашими услугами, постоянно совершенствуя продуктовую линейку и качество сервиса с учетом изменяющихся потребностей клиентов и помогая им в любой экономической ситуации.

Основу устойчивого роста бизнеса банка «Возрождение» мы видим в содействии развитию бизнеса и увеличению благосостояния наших клиентов путем предоставления им комплексного банковского обслуживания на базе продуктовой линейки, включающей все современные банковские услуги. Активно развивая кросс-продажи, Банк стремится к поддержанию в общей структуре дохода высокой доли непроцентных доходов, которую в среднесрочной перспективе планирует увеличить до 50 %.

В числе внутренних приоритетов мы также видим сохранение и преумножение капитала, поддержание ликвидности баланса, а также повышение эффективности и качества бизнеса. Для обеспечения роста акционерной стоимости и улучшения показателя возврата на вложенный капитал

мы активно развиваем как корпоративное, так и розничное бизнес-направления. В качестве основного источника фондирования активных операций мы рассматриваем свободные средства клиентов, предлагая удобные инструменты их размещения.

— В корпоративном бизнесе банк «Возрождение» ориентируется в первую очередь на обслуживание предприятий малого и среднего бизнеса, а также на предоставление комплексных услуг крупным компаниям с распределенной сетью филиалов, совпадающей с сетью офисов Банка.

Кредитование малого и среднего бизнеса, занимающее основную долю в активных операциях Банка, является стратегическим направлением в корпоративном сегменте. При этом Банк заинтересован как в росте количественных показателей кредитования, так и в совершенствовании существующих продуктов и разработке новых решений в ответ на изменения потребностей клиентов. Одним из существенных для них факторов является стоимость банковского финансирования. Поэтому Банк работает в партнерстве с институтами поддержки предпринимательства, что позволяет предоставлять малым и средним предприятиям максимально доступные для них ресурсы и, что немаловажно, с минимальным для Банка риском. Также с целью снижения риска (и при этом повышения доходности кредитования) Банк диверсифицирует клиентскую базу МСБ, выделяя предприятия микробизнеса и наращивая объем операций в этом сегменте. Значительное влияние на рост доходности обслуживания МСБ и микробизнеса обеспечивает расширение набора продуктов, используемых каждым клиентом, а также развитие дистанционного банкинга.

Крупным корпоративным клиентам мы предлагаем индивидуальный набор банковских продуктов. Ключевой фактор успеха заключается в адресном и при этом комплексном подходе к обслуживанию таких клиентов при высоком качестве сервиса. Полностью удовлетворяя их потребности в области финансового обслуживания, мы обеспечиваем основу для успешного долгосрочного сотрудничества, которое является нашей целью и одним из критериев эффективности работы. Сотрудничество с крупными компаниями и региональными органами власти также служит цели расширения корпоративной базы фондирования; Банк привлекает от них небольшие депозиты. С сотрудниками компаний и организаций, находящихся на корпоративном обслуживании, ведется активная работа для повышения уровня кросс-продаж в розничном сегменте. В этой связи Банк постоянно совершенствует инфраструктуру банковских карт, высокий уровень развития которой традиционно привлекает корпоративных клиентов на зарплатные проекты в банк «Возрождение». Основной вектор работы в этом направлении — укрепление лидирующих позиций по зарплатному обслуживанию в Московской области и активная поддержка корпоративного бизнеса в региональных филиалах.

— В розничном бизнесе основными задачами являются увеличение кредитного портфеля и рост его доходности за счет развития ипотечного и потребительского кредитования, привлечение средств частных клиентов для формирования базы фондирования активных операций и развитие комплекса услуг и инфраструктуры обслуживания банковских карт.

При формировании розничного кредитного портфеля банк «Возрождение» исходит из необходимости соблюдения баланса его доходности и качества. Приоритетным направлением кредитования физических лиц является ипотека, прирост портфеля которой обеспечивается преимущественно за счет продаж продуктов, разработанных совместно с партнерами — крупными застройщиками и риэлторами в регионах присутствия Банка. Также Банк продолжает развивать линейку потребительских кредитов и активизирует продажи карточных кредитных продуктов. Ключевой целевой аудиторией в этом сегменте являются участники зарплатных проектов и сотрудники корпоративных клиентов, работники крупных предприятий и бюджетных организаций, вкладчики банка «Возрождение», а также действующие клиенты с положительной кредитной историей.

Привлечение средств частных лиц является для Банка главным источником фондирования активных

операций и фактором стабильности ресурсной базы. Доля вкладов и текущих счетов населения в балансе банка составляет 48,7 % и сохранится на данном уровне в будущем. Для этого мы намерены обеспечивать ежегодный прирост вкладов на уровне не ниже среднего по рынку.

Стратегической задачей в розничном бизнесе также является увеличение кросс-продаж продуктов на основе банковских карт, объем которых банк планирует к концу 2014 года увеличить в три раза. По мере развития внутренней инфраструктуры будет увеличиваться общий объем розничных продаж через удаленные каналы (банкоматы, интернет- и мобильный банк), использование которых будет также постепенно заменять традиционные каналы платежного и кассового обслуживания частных лиц.

— В сфере операций на финансовых рынках банк «Возрождение» нацелен на поддержание диверсифицированной структуры портфеля ценных бумаг для обеспечения необходимого уровня ликвидности, снижения принимаемых рисков и повышения доходности активов. Банк совершенствует методологию и средства контроля над рисками, возникающими в связи с проведением операций на финансовых рынках, в том числе валютным, процентным, операционным и рыночным.

## **Сеть продаж и обслуживания**

Целью развития сети продаж и обслуживания Банка является обеспечение долгосрочного и сбалансированного роста всех направлений бизнеса. Банк применяет взвешенный подход к развитию инфраструктуры продаж на основе офисов и устройств самообслуживания в сочетании с интернет- и мобильным банком, постоянно контролируя экономическую целесообразность работы каждой точки продаж.

Повышение качества сервиса для клиентов в отделениях Банк планирует обеспечить за счет улучшения зонирования помещений, оптимизации функций персонала и более эффективной работы фронт-офиса, а также увеличения числа устройств самообслуживания. Мы работаем над сбалансированностью развития каждого филиала исходя из потенциала региона.

Мы придерживаемся стратегии поэтапной региональной экспансии и акцентируем внимание на тех регионах, где уже открыты филиалы Банка. Увеличение количества точек продаж происходит в соответствии с потребностями рынка в каждом конкретном регионе и в рамках существующей бизнес-модели. При дальнейшем развитии инфраструктуры продаж Банк намерен сконцентрироваться преимущественно на Московской и соседних с ней областях, Южном и Северо-Западном регионах европейской части России.

## **Маркетинг**

Маркетинговая стратегия определяется бизнес-задачами банка «Возрождение» — быть среди лидеров рынка по уровню удовлетворенности клиентов как в корпоративном, так и розничном сегментах. Она включает в себя развитие каналов продаж, запуск продуктов, наиболее полно отвечающих запросам клиентов, обеспечение высоких стандартов обслуживания, развитие бренда банка. Итогом реализации маркетинговой стратегии станет укрепление рыночных позиций банка «Возрождение» и рост лояльности клиентов.

## **Информационные технологии**

Банк считает информационные технологии важнейшим фактором конкурентоспособности и стабильности своей работы, развития отвечающей потребностям современного рынка продуктовой

линейки и повышения качества клиентского сервиса. Мы планируем использовать прогрессивные IT-решения для совершенствования системы управления Банком. Мы намерены сформировать принципиально новую IT-архитектуру, которая повысит эффективность дистанционных каналов обслуживания клиентов, систем фронт- и бэк-офиса, CRM-систем, кредитных процессов, технологий учетных и аналитических систем.

## **Корпоративное управление**

Стратегия банка «Возрождение» предусматривает непрерывное развитие системы корпоративного управления в соответствии с лучшей мировой практикой и интересами акционеров. Банк стремится к повышению эффективности работы Совета Директоров, в том числе через применение процедур самооценки и оптимизацию процессов взаимодействия с исполнительным менеджментом. Участие Совета Директоров в текущей деятельности Банка расширится за счет совершенствования процедур контроля исполнения его решений оперативным руководством Банка. Важной задачей мы считаем увеличение эффективности системы контроля за использованием инсайдерской информации, а также поддержание открытого диалога с инвесторами для дальнейшего повышения уровня информационной прозрачности.

## **Управление рисками**

Стратегия управления рисками банка «Возрождение» направлена на поддержание устойчивости бизнеса банка, сохранности его активов, обеспечение стабильности работы всех систем и снижение уровня возможных потерь. Поэтому совершенствование системы риск-менеджмента, адекватной бизнес-задачам Банка, масштабу и размерам принимаемых в ходе текущей деятельности рисков, находится в постоянном фокусе внимания Банка.

## **Управление персоналом**

Политика банка «Возрождение» в области управления персоналом направлена на раскрытие потенциала каждого сотрудника. В числе ключевых приоритетов Банка в этой сфере — развитие профессионального потенциала сотрудников и их мотивация на достижение основных бизнес-целей, а также укрепление корпоративной культуры.

## **Совершенствование бизнес-модели**

В целях роста конкурентоспособности на рынке банковских услуг банк «Возрождение» инициировал масштабный проект, направленный на совершенствование его операционной модели. Он подразумевает всесторонний анализ всех бизнес-процессов, разработку мер по их оптимизации, снижение связанных с деятельностью Банка рисков и повышение эффективности проведения операций. Банк намерен изменить систему мотивации персонала, которая, по нашему мнению, должна учитывать не только достижение запланированного финансового результата, но и такие важные показатели, как уровень удовлетворенности клиентов и личное участие каждого сотрудника в успешной реализации задач Банка. В ходе проекта будет проведена централизация бэк-офисных функций и связанное с ней реформирование бизнес-процессов в филиальной сети.

Результатом реализации проекта станет повышение эффективности бизнеса банка «Возрождение» и рост привлекательности его услуг для клиентов. В среднесрочной перспективе мы намерены снизить отношение расходов к доходам до уровня 50 %, а также повысить рентабельность капитала до 20 %.

