

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Государственного специализированного  
Российского экспортно-импортного банка  
(акционерное общество)  
АО РОСЭКСИМБАНК

2015-2017 гг.

## Содержание

---

<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>1. Миссия, стратегические цели и задачи Банка</b>	<b>4</b>
<b>2. Контекст разработки стратегии</b>	<b>5</b>
2.1. Текущее состояние и история развития Банка	5
2.2. Целевое состояние Банка и его роль в деятельности Центра	5
<b>3. Целевые клиентские сегменты и каналы работы с клиентами</b>	<b>6</b>
<b>4. Продуктовое предложение</b>	<b>8</b>
<b>5. Целевые стратегические ориентиры на 2017 год</b>	<b>10</b>
<b>6. Развитие компетенций Банка</b>	<b>12</b>
<b>7. Параметры и источники финансирования</b>	<b>15</b>
<b>8. Допущения и условия реализации Стратегии</b>	<b>19</b>

## Введение

Настоящий документ определяет Стратегию развития (далее — Стратегия) Государственного специализированного Российского экспортно-импортного банка АО РОСЭКСИМБАНК (далее — Банк, Росэксимбанк) на период 2015–2017 гг., а также порядок и условия ее реализации. Стратегия сформирована с учетом принятого на государственном уровне решения о включении Банка в состав Центра кредитно-страховой поддержки экспорта на базе АО «ЭКСАР» (далее — Центр) и передачи Банка в собственность АО «ЭКСАР» (далее — ЭКСАР, Агентство) в IV квартале 2014 года<sup>1</sup>.

АО РОСЭКСИМБАНК был создан в 1994 году<sup>2</sup> с целью осуществления государственной финансовой поддержки и стимулирования внешней торговли. Дополнительно Банк выполняет функции агента Правительства Российской Федерации по предоставлению государственной гарантийной поддержки экспорта российской промышленной продукции<sup>3</sup>. В силу низкого уровня капитализации за время своей работы Банк не имел возможности обеспечить достаточный масштаб кредитной поддержки российского экспорта, также к 2014 году основная деятельность Банка носила устойчиво убыточный характер. Основной объем кредитного портфеля составили кредиты низкой категории качества, выданные в рамках поддержки экспортных проектов, не имеющих доступ к кредитованию на рыночных условиях.

Таким образом, на момент принятия решения о целесообразности дальнейшего развития Банка в составе Центра кредитно-страховой поддержки экспорта Росэксимбанк находился в сложном финансовом положении. Вопросы финансовой стабилизации состояния Банка, включая работу с проблемным кредитным портфелем, отнесены к оперативным задачам менеджмента Банка и не рассматриваются подробно в рамках настоящей Стратегии.

На новом этапе развития в период 2015 и 2016–2017 гг. основным приоритетом развития Росэксимбанка в составе Центра является принципиальное наращивание объемов кредитных операций в координации с ЭКСАР, формирование линейки кредитных продуктов, ориентированных на поддержку экспорта, в том числе кредитно-страховых продуктов с использованием страхового покрытия Агентства, развитие соответствующих компетенций и функционала Банка. Для целей интенсивного развития операций Банка выделяются целевые средства федерального бюджета на докапитализацию Росэксимбанка в 2015 и 2016–2017 гг.

<sup>1</sup> Результаты совещания у Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шувалова (протокол от 11.02.2014 №ИШ-П13-15пр), п.20 Плана мероприятий («дорожной карты») «Поддержка доступа на рынки зарубежных стран и поддержка экспорта» (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.06.2012 № 1128-р в ред. распоряжения Правительства Российской Федерации от 28.10.2014 № 2148-р), поручение Президента Российской Федерации №1491-Пр от 24 июня 2014 г.

<sup>2</sup> Лицензия Центрального Банка Российской Федерации от 18 апреля 1994 года № 2790-г (с дополнениями и изменениями от 26 декабря 1996 г. и от 8 октября 2002 г.)

<sup>3</sup> На основании ежегодно утверждаемого Федерального закона о федеральном бюджете на очередной плановый период.

## 1. Миссия, стратегические цели и задачи Банка

Миссия Банка направлена на содействие решению задач Центра по развитию кредитно-страхового инструментария поддержки экспорта в части кредитной деятельности:

*Миссия Банка заключается в создании инфраструктуры для повышения конкурентоспособности российского бизнеса на мировых рынках через обеспечение доступа к кредитному инструментарию, адаптированному с учетом специфики экспортной и экспортно-ориентированной деятельности, в рамках деятельности Центра кредитно-страховой поддержки экспорта.*

Следуя государственным приоритетам поддержки экспорта, а также учитывая существующие потребности российских экспортеров, **основными целями деятельности Банка являются:**

- Обеспечение доступности финансовых ресурсов для российских компаний, осуществляющих экспортную или экспортно-ориентированную деятельность и соответствующих условий предоставления финансовых ресурсов для конкурентоспособности российского предложение на внешних рынках;
- Содействие росту российского несырьевого экспорта через увеличение объема операций в соответствии со стратегическими ориентирами деятельности Банка и Центра кредитно-страховой поддержки экспорта.

При реализации данных стратегических целей **Банк ориентируется на выполнение следующих задач:**

- Интеграция Банка в Центр кредитно-страховой поддержки экспорта с соответствующей адаптацией бизнес-процессов Банка, внутренних стандартов и политик;
- Максимальный охват потребностей в кредитной поддержке российских компаний, осуществляющих экспортную или экспортно-ориентированную деятельность, через развитие продуктовой линейки Банка и ее адаптации в зависимости от макроэкономической ситуации, конъюнктуры на мировом рынке;
- Формирование устойчивых механизмов фондирования операций Банка с учетом текущей ситуации на кредитном и денежном рынках, с учетом приоритета снижения стоимости кредитных ресурсов и других долговых инструментов, предоставляемых Банком;
- Формирование политики управления рисками Банка с учетом приоритетных направлений экспорта;
- Развитие сотрудничества с коммерческими банками и другими финансовыми институтами развития (в том числе, международными) для участия в совместных проектах, предусматривающих финансовую поддержку экспортной деятельности российских компаний;
- Обеспечение финансовой устойчивости Банка на средне- и долгосрочную перспективу как хозяйствующего субъекта и как финансово самостоятельной кредитной организации в составе Центра кредитно-страховой поддержки экспорта.

## 2. Контекст разработки стратегии

### 2.1. Текущее состояние и история развития Банка

Кредитный портфель Банка по состоянию на конец 2013 г. был сформирован за счет кредитов 29 заемщикам. Объем выданных в 2014 г. кредитов прогнозируется на уровне около 1,5 млрд. рублей, размер кредитного портфеля на конец 2014 года составит 9,3 млрд. рублей. Деятельность Росэксимбанка до принятия решений о принципиальном изменении подхода к развитию банка в составе Центра кредитно-страховой поддержки была сосредоточена на реализации отдельных сделок небольшого масштаба под гарантии Правительства Российской Федерации.

Ориентируясь на реализацию специализированной поддержки экспортных сделок, Банк одновременно является кредитной организацией, на которую в полной мере распространяется действие Федерального закона «О банках и банковской деятельности» и государственное регулирование Банка России.

Финансовое положение Банка, обусловленное отрицательными результатами деятельности за предыдущие периоды, характеризуется высоким уровнем проблемной задолженности (по состоянию на конец 3-го квартала 2014 года – почти 3 млрд. рублей), и значительной убыточностью основной деятельности (по состоянию на конец 3-го квартала 2014 года чистый убыток превышает 1 млрд. рублей). При этом собственный капитал Банка находится на уровне 3 млрд. руб., общий размер активов составляет порядка 13,5 млрд. руб.

Такая ситуация во многом связана со специализацией деятельности Банка и его положением в системе государственной поддержки экспорта:

- Банк имел весьма ограниченный доступ к источникам фондирования;
- Банк выполнял узкоспециализированную функцию и не имеет достаточной диверсификации кредитного портфеля;
- Отсутствие полноценной системы риск-менеджмента и ряда полноценных функций кредитной организации привело к низкому качеству кредитного портфеля.

### 2.2 Целевое состояние Банка и его роль в деятельности Центра

*Основной целью дальнейшего развития Росэксимбанка в составе Центра кредитно-страховой поддержки экспорта является* достройка существующего специализированного инструментария ЭКСАР кредитными продуктами, также ориентированных на поддержку экспортной деятельности российских организаций. Интегрированная линейка кредитно-страховых продуктов Центра позволит обеспечить комплексную финансовую поддержку российским экспортерам как в части защиты от рисков, так и в части финансирования экспортных операций и развития экспортной деятельности.

Целевое состояние Банка – эффективно функционирующий кредитный блок Центра, осуществляющий деятельность в сегменте финансовой поддержки экспорта

и содействующий достижению целевых стратегических ориентиров Центра по объему поддержанного несырьевого экспорта. Развитие Банка будет построено на усилении имеющихся базовых компетенций в области кредитной поддержки экспорта, а также использовании опыта ЭКСАР по работе с экспортерами и участию в структурировании финансирования экспортных проектов.

Целевое состояние Банка по итогам реализации Стратегии характеризуется следующими элементами:

**Банк как часть Центра.** Операционная деятельность Банка является частью операционной модели Центра, бизнес-процессы кредитного блока Центра интегрированы со страховым блоком. Деятельность Банка направлена на эффективную реализацию задач Центра по кредитно-страховой поддержке экспорта и соответствует общим стандартам и политикам Центра, установленным для кредитных и страховых операций.

**Продуктовое предложение.** Сформирована широкая продуктовая линейка кредитных продуктов, направленная на удовлетворение спроса со стороны клиентов целевого сегмента. Банк осуществляет продвижение как кредитных продуктов, так и совместных кредитно-страховых решений для экспортеров в рамках объединенной службы по работе с клиентами.

**Масштаб деятельности.** Объем кредитных операций Банка соответствует стратегическим целям Центра по достижению значимого эффекта по кредитно-страховой поддержке экспорта за счет существенного роста объема кредитных операций.

**Ресурсное обеспечение.** Для обеспечения масштабного роста кредитных операций в 2015-2017 годах необходимо провести докапитализацию Банка, а также обеспечить доступ Банка к государственным и рыночным источникам заемного фондирования. Банк также должен применять в своей деятельности механизмы снижения процентной ставки для достижения востребованного и конкурентного предложения по финансированию экспорта, включая государственную субсидию процентной ставки.

**Внутренние компетенции.** Под обновленную функциональную модель компетенций будут разработаны, внедрены и автоматизированы соответствующие бизнес-процессы Банка. Для эффективного исполнения ключевых компетенций и бизнес-процессов будет внедрена новая организационная структура, набран соответствующий персонал. К основным внутренним компетенциям, требующим формирования и укрепления к 2017 году, относятся: подготовка и сопровождение кредитных сделок, организация фондирования и казначейские компетенции, управление кредитным риском, работа с проблемной задолженностью.

### **3. Целевые клиентские сегменты и каналы работы с клиентами**

---

Деятельность Росэксимбанка в составе Центра направлена на поддержку предприятий, осуществляющих экспорт несырьевых товаров и услуг.

По состоянию на 2014 год доля несырьевого экспорта составляет порядка 48-50% от общего объема российского экспорта, ожидается, что по итогам 2014 года объем

несырьевого экспорта составит 256 млрд. долл. США. В соответствии с существующими прогнозами объем экспорта несырьевых товаров к 2020 году должен составить 365 млрд. долл. США.

Таблица 1. Объем экспорта несырьевых товаров Российской Федерации, млрд долл. США

	2014 год (прогноз)	2017 год (прогноз)	2020 год (прогноз)	CAGR, %
<b>Итого</b>	<b>256,0</b>	<b>304,5</b>	<b>365,0</b>	<b>6,1</b>
<b>По регионам</b>				
Западная Европа	91,6	103,9	117,8	4,3
Восточная Европа	28,7	31,8	35,3	3,5
Страны СНГ, Грузия	44,2	53,3	64,4	6,5
Страны АТР	41,6	55,3	74,2	10,1
Латинская Америка	4,5	6,6	9,6	13,5
Ближний Восток и Северная Африка	25,2	31,2	38,7	7,4
Северная Америка	11,8	12,8	13,8	2,6
Прочие	8,4	9,6	11,2	4,9

Исходя из структуры российского несырьевого экспорта по размеру сделок, Банк ориентируется в своей деятельности на обслуживание **широкого круга экспортных проектов всех типов**, однако, с учетом задач по максимизации объема поддержки, **основным клиентским сегментом являются экспортеры, осуществляющие проекты крупного и среднего размера**. Банк также может участвовать в финансировании проектов крупнейшего сегмента с учетом ограничений по размеру капитала (с учетом нормативов Центрального Банка России), а также в рамках проектов синдицированного кредитования.

Направление работы по поддержке экспорта малых и средних предприятий (МСП) не является ключевым приоритетом Банка в силу ограниченного числа устойчиво экспортирующих организаций-МСП и реализуется в формате специализированного кредитно-страхового продукта.

В ходе дальнейшего развития Банком могут быть определены дополнительные приоритеты в зависимости от предоставляемых условий поддержки и текущих потребностей экспортеров. Такие приоритеты могут быть установлены по отраслевому признаку (например, автомобилестроение, авиастроение, судостроение), по отдельным видам товарных групп (например, высокотехнологичные товары). Дополнительные приоритеты деятельности Банка могут быть также определены для отдельных регионов и стран (например страны СНГ, АТР, БРИКС), с учетом необходимой диверсификации риска.

Существенно, что Банк в своей работе уделяет отдельный приоритет поддержке экспортных проектов, имеющих ограниченный доступ к рыночным источникам финансирования (ограничение сроков доступного рыночного финансирования, запретительно высокий уровень рисков и др.).

Развитие направления клиентской работы Банка осуществляется совместно и в координации с ЭКСАР. С учетом того, что значительная часть клиентов сегмента крупных и средних экспортеров расположена в Москве, либо ведет экспортную деятельность на базе московских подразделений (представительств), основной штат клиентского подразделения Банка формируется в московском офисе. В дополнение к головному офису, развитие клиентской базы также будет развиваться через сеть региональных и зарубежных представительств Агентства и Росэксимбанка в составе объединенного Центра кредитно-страховой поддержки экспорта. В период 2015–2017 годов должен быть определен план развития региональной и зарубежной единой сети, график открытия представительств в регионах и странах приоритетного присутствия.

#### 4. Продуктовое предложение

---

Целевой клиентский сегмент Банка с учетом доступного предложения со стороны коммерческих банков требует формирования специализированной продуктовой линейки, направленной на кредитную поддержку конкретных экспортных операций и развитие экспортной деятельности российских компаний. Продуктовая линейка Банка должна частично заместить и дополнить стандартные кредитные коммерческих банков, не учитывающие специфические потребности экспортной деятельности и обеспечить доступность финансовых ресурсов для российских экспортеров.

В основу формирования продуктовой линейки положен международный опыт деятельности экспортных кредитных агентств и международных банков, которые осуществляют кредитную и гарантийную поддержку национальных экспортеров. При этом кредитные продукты формируются с учетом их интеграции в продуктовое предложение Центра, т.е. в ходе формирования единой продуктовой линейки Центра должны быть приведены в соответствие порядок и условия предоставления кредитной поддержки Банка и страхового покрытия ЭКСАР, разработаны стандартизованные кредитно-страховые решения. Продуктовые предложения в части кредитной и страховой поддержки экспорта являются взаимодополняющими, и их комбинированное/совместное использование определяется потребностями клиента в страховом покрытии и финансировании.

Для обеспечения максимального охвата потребностей экспортеров в финансировании экспортных операций и поддержке их экспортной деятельности обновленная продуктовая линейка Банка должна учитывать все стадии реализации экспортного контракта (коммерческое предложение – заключение договора – осуществление авансового платежа – производство – поставка – оплата), а также различные стадии осуществления экспортной деятельности (создание экспортного производства, заключение экспортного контракта, увеличение экспортных продаж с действующим зарубежным партнером,

заключение новых экспортных контрактов и выход на новые рынки, продвижение на внешних рынках и локализация производства).

С учетом разной степени сложности реализации экспортных сделок и проектов продуктовая линейка включает в себя различные механизмы и условия финансирования: прямой кредит экспортеру или зарубежному заемщику (покупателю), финансирование под уступку прав денежных требований, структурное и проектное финансирование.

В рамках развития кредитной поддержки Банка предусмотрены различные механизмы осуществления кредитной поддержки, в т.ч. через финансирование зарубежных банков (аккредитивные расчеты) для предоставления кредита иностранному покупателю, синдицированное кредитование совместно с российскими и зарубежными банками, специализированными финансовыми институтами (в т.ч. международными).

Для максимального эффекта поддержка экспортеру может быть предоставлена в виде прямого финансирования (кредитования) экспортных операций либо рефинансирования уже существующих у экспортера кредитов.

***Кредитные продукты Банка предусматривают два основных направления:***

- поддержка экспортных операций;
- поддержка развития экспортного потенциала.

При этом финансирование (кредит) может быть предоставлено как экспортеру, так и его зарубежному покупателю в целях исполнения платежных обязательств по экспортному контракту.

***Базовыми кредитными продуктами Банка являются*** продукты по направлению поддержки экспортных операций, которые ориентированы на финансирование исполнения конкретных экспортных контрактов и могут достигать до 90% общего объема кредитного портфеля Банка:

- кредит экспортеру для целей финансирования (рефинансирования) исполнения отдельных экспортных контрактов, включая предэкспортное финансирование и финансирование дебиторской задолженности, или пополнения оборотных средств для реализации экспортных контрактов, а также финансирование экспортера под уступку прав денежного требования, финансирование международного лизинга и пр.;
- кредит зарубежному покупателю или его банку для целей финансирования (рефинансирования) осуществления оплаты по экспортному контракту, в т.ч. на условиях аккредитива с отсрочкой оплаты или пост-финансированием, структурного и проектного финансирования.

***Дополнительная продуктовая группа*** (до 10% общего объема кредитного портфеля Банка) предусматривает возможность расширения продуктовой линейки и формирования кредитных продуктов для целей поддержки развития экспортного потенциала. Решение по целесообразности реализации и масштабирования таких продуктов должно приниматься дополнительно с учетом текущей экономической ситуации и приоритетов развития российского несырьевого экспорта. К подобным продуктам могут быть отнесены, в том числе:

- кредит для поставщика экспортера (производителя экспортной продукции) – направлен на обеспечение финансирования всей цепочки экспортной поставки, а

также в случаях, когда экспортером выступает комиссионер по договору комиссии с производителем экспортной продукции;

- кредит российской компании, осуществляющей экспортную деятельность, в целях модернизации действующего или приобретения нового оборудования для исполнения заключенных (или планируемых к заключению) экспортных контрактов или улучшения качества выпускаемой продукции для удержания / увеличения доли на рынках зарубежных стран или выхода на новые рынки;
- кредит на осуществление российской компанией инвестиций за рубежом в целях локализации производства (сборки), открытия центров дистрибуции и технического обслуживания для продвижения продукции на зарубежных рынках;
- кредит на создание нового экспортно-ориентированного производства на территории РФ.

Для обеспечения комплексной поддержки экспортеров дополнительно к кредитной поддержке Банк может предоставлять гарантии в обеспечение исполнения обязательств экспортера по экспортному контракту – такие, как гарантия возврата авансового платежа по экспортному контракту, гарантия надлежащего исполнения обязательств по экспортному контракту, гарантия исполнения условий зарубежного тендера, гарантия удержания денежных средств (деPOSITная гарантия).

## 5. Целевые стратегические ориентиры на 2017 год

Целевые стратегические ориентиры (ЦСО) определяют целевой уровень реализации Стратегии и качество развития Банка на среднесрочную перспективу (конец 2017 года). ЦСО также являются ориентирами для формирования ежегодных операционных планов и постановки соответствующих ежегодных показателей эффективности Банка (КПЭ) для взаимосвязи Стратегии с операционной деятельностью.

- **Индикатор «Объем предоставленных кредитов в целях поддержки экспорта»** характеризует объем операций Банка, определяется в денежном выражении и рассчитывается как величина выданных кредитов на цели экспортной деятельности. Установленный Стратегией целевой уровень данного индикатора рассчитан исходя из долгосрочной установки по выходу объединенного ЭКА к 2018-2020 гг. на уровень 50% от уровня кредитной поддержки экспорта, установленного Дорожной картой для Группы Внешэкономбанк в целом (18,2 млрд. долл. США в 2018 году).
- **Индикатор «Удовлетворенность клиентов»** позволяет контролировать качество клиентской работы Банка и является аналогичным соответствующему ЦСО ЭКСАР. Значение индикатора будет установлено дополнительно, после определения методики оценки (порядок опроса) удовлетворенности клиентов Банка и проведения первой оценки в 2015 году.
- **Индикатор «Доля случаев отклонения АО «ЭКСАР» запросов Банка на страхование ввиду несоблюдения процедур совместного рассмотрения**

**сделок»** характеризует качество и эффективность работы Банка в соответствии со стандартными требованиями ЭКСАР, скорость подготовки полного пакета документов для принятия в работу заявки на страхование, позволяет обеспечить минимальное качество заявок на страхование и стандартизировать процесс подготовки заявок от Росэксимбанка.

- **Индикатор «Доля рыночного фондирования, самостоятельно привлеченного Банком»** характеризует степень активности Банка в организации фондирования на рыночных условиях, включая коммерческие источники и источники государственного фондирования, доступные участникам рынка. К источникам, учитываемым в расчете данного показателя, отнесены заемные средства, привлеченные от Банка России, государственных финансовых институтов, заемное финансирование, привлеченное на финансовых рынках и рынках капитала, межбанковские кредиты. Из расчета индикатора исключаются средства, полученные в рамках докапитализации Банка из средств федерального бюджета Российской Федерации, а также заемные средства, полученные из государственных бюджетных фондов и/или других государственных источников финансирования на специальных условиях в рамках адресной государственной поддержки Центра.

Таблица 2. Целевые стратегические ориентиры Банка на 2017г.

	2014 года (прогноз)	ЦСО по итогам 2017 года
Объем предоставленных кредитов в целях поддержки экспорта, млрд долл. США	0,03	11,6 млрд. долл. США – накопленным итогом за 2015-2017 гг. 7,0 млрд. долл. США – в 2017 году
Удовлетворенность клиентов	н.д.	Целевой уровень индикатора будет установлен в 2015 г.
Доля случаев отклонения АО «ЭКСАР» запросов Банка на страхование ввиду несоблюдения процедур совместного рассмотрения сделок	н.д.	Не более 10%
Доля рыночного фондирования, самостоятельно привлеченного Банком	—	Не менее 70%

\*) Базовой валютой для расчета значений ЦСО являются доллары США, исходя из допущения, что российские экспортные контракты заключены и реализуются преимущественно в иностранной валюте. В рамках данной Стратегии курс доллара США принят на 2015 год – 41,0 руб/долл, на 2016 год – 44,8 руб/долл, 2017 год – 45,3 руб/долл (расчет на основе прогноза Bloomberg).

## 6. Развитие компетенций Банка

Исходный (на начало 2014 года) уровень развития ряда ключевых компетенций Росэксимбанка являлся принципиально недостаточным для обеспечения масштабного роста операций и качественного развития Банка.

Ряд функций Банка, как кредитного блока в составе Центра (прежде всего, клиентская работа, риск-менеджмент), должны быть реализованы и развиваться в координации с соответствующими функциями страхового блока Центра, на основе общих политик и стандартов для страхового и кредитного блоков. Также должна быть обеспечена адаптация и синхронизация с ЭКСАР основных обеспечивающих функций Банка (финансовое планирование, организационное развитие, правовая поддержка, ИТ-обеспечение), внедрены сквозные бизнес-процессы.

Развитие ключевых компетенций Банка должно быть обеспечено с учетом поставленных задач масштабного развития кредитной деятельности Росэксимбанка в составе Центра кредитно-страховой поддержки экспорта и необходимости выстраивания соответствующих бизнес-процессов в зоне кредитования, организации фондирования, работы с проблемной задолженностью. **Таким образом, в числе приоритетных для развития компетенций Росэксимбанка на период 2015-2017 гг. определены:**

- клиентская работа;
- подготовка кредитных сделок;
- оценка кредитного риска;
- сопровождение кредитных договоров;
- организация фондирования и казначейские компетенции;
- работа с проблемной задолженностью.

Дополнительно в Банке должен быть обеспечен функционал, необходимый и достаточный для обеспечения работы Банка как отдельного юридического лица и выполнения существующих требований регулятора:

- финансовый мониторинг;
- служба внутреннего контроля;
- операционная поддержка (бухгалтерский учет и отчетность, кредитная администрация);
- административно-хозяйственное обеспечение, работа с персоналом (в части административной поддержки) и информационные технологии (в части ИТ-поддержки информационных систем и работников Банка).

Банк стремится к минимизации численности работников, выполняющих данные функции, в том числе путем оптимизации операционных процессов, стандартизации и автоматизации операций, тем не менее, допуская, что их численность может расти пропорционально объему выдач и росту общей численности сотрудников Банка.

**Развитие деятельности Банка по клиентской работе** будет осуществляться с учетом формирования объединенного функционала по клиентской работе на уровне Центра. Создание единого пула клиентских менеджеров, предлагающих как отдельно кредитные

и страховые продукты, так комплексные кредитно-страховые решения является существенным элементом эффективной работы Центра кредитно-страховой поддержки экспорта. Для максимальной скоординированности деятельности Банка и Агентства также должна быть сформирована объединенная CRM-база для консолидации информации о клиентах.

На первом этапе запуска операций Росэксимбанка в составе Центра в 2015 году может быть использована клиентская база ЭКСАР, накопленная за первые 3 года деятельности Агентства, также должны быть разработаны и внедрены регламенты по работе с клиентами, оптимизирован перечень документов, необходимых для предоставления в рамках подачи кредитной заявки, разработаны бизнес-требования к операционной CRM-системе.

На горизонте 2017 года в Банке должны быть сформирована клиентская служба, включая клиентских менеджеров со специализацией на предложении комплексных кредитно-страховых продуктов, отработан стандартизированный процесс взаимодействия с клиентом, полностью внедрена CRM-система, интегрированная с аналогичной системой ЭКСАР, внедрена система контроля качества обслуживания клиентов.

**Подготовка кредитных сделок:** рассмотрение кредитных заявок клиентов, подготовка документации для принятия решения по кредитной заявке. В условиях значительного расширения масштаба кредитной деятельности Банка необходимо обеспечить стандартизацию и максимальную автоматизацию процесса подготовки и рассмотрения кредитной документации.

В течение 2015 года в банке должен быть проведен аудит кредитных процессов, оптимизированы сроки подачи и рассмотрения кредитной заявки, составлены соответствующие регламенты, разработаны карты кредитных процессов, разработаны бизнес-требования для автоматизации бизнес-процессов.

К 2017 году процесс подготовки кредитных сделок должен быть максимально оптимизирован с учетом требований по сокращению сроков и оптимизации процедур рассмотрения кредитных заявок.

**Компетенция оценки кредитного риска** включает оценку кредитоспособности заемщиков и присвоение кредитного рейтинга, определение вероятности дефолта на уровне рейтинговых групп заемщиков, управление кредитным риском Банка путем контроля качества портфеля и хеджирования рисков портфеля, построение системы риск-менеджмента. В рамках развития компетенции оценки кредитного риска Банку необходимо разработать политику риск-менеджмента, сформировать правила расчета кредитных лимитов, методику анализа кредитного качества клиентов, контроля достоверности и полноты предоставляемых Банку документов, порядок установления индивидуальных лимитов.

В качестве приоритетных мероприятий по развитию данной компетенции в 2015 году будет разработана политика риск-менеджмента, включающая описание расчета внутреннего рейтинга клиентов, лимитов принятия риска на клиента и группу компаний, детальный перечень кредитруемых отраслей и клиентских сегментов.

На горизонте 2017 года в Росэксимбанке должны быть разработаны модели, рассчитывающие объем, срок, условия выдачи денежных средств, график погашения

и процентную ставку, обеспечен автоматизированный расчет рейтинга кредитных клиентов и определения уровня риска, автоматизирована система мониторинга платежей и финансового состояния, автоматизирована соответствующая отчетность.

**Компетенция по организации фондирования и казначейские компетенции** предполагают деятельность по мониторингу доступных источников и условий фондирования, работу по организации фондирования и диверсификации источников привлечения средств для финансирования кредитных операций Банка, управление основными параметрами портфеля активов и пассивов, управление валютным риском, формирование структуры распределения ресурсов банка, установление и контроль процентных ставок, мониторинг процентных рисков и рисков ликвидности.

В условиях многократного увеличения объема кредитных операций Банка для выполнения ЦСО развитие компетенций по привлечению средств из государственных и рыночных источников должна иметь приоритетное значение ввиду существующих ограничений для Банка исходя из его текущего финансового состояния и ситуации на рынках капитала. В течение 2015 года в Росэксимбанке должны быть выявлены базовые условия доступа к источникам государственного и коммерческого фондирования, разработана политика привлечения средств с рынка, включающая правила мониторинга доступных источников средств, расчет ставок, сроков и других параметров привлечения, разработана политика управления рисками ликвидности, обеспечения хеджирования валютных рисков и привлечения средств с рынка капитала.

На горизонте 2017 года в рамках развития компетенции по организации фондирования и казначейской функции в Банке должна быть зафиксирована базовая структура фондирования кредитных операций, обеспечено выполнение базовых требований к Банку для доступа к коммерческому и государственному фондированию, обеспечены регулярный мониторинг доступных источников фондирования и работа по организации фондирования за счет рыночного и государственного капитала, разработаны и внедрены политики управления риском ликвидности и хеджирования валютных рисков, обеспечена система управления основными параметрами портфеля активов и пассивов Банка, мониторинг процентных рисков и рисков ликвидности.

**Сопровождение кредитных договоров** включает мониторинг выполнения условий кредитного договора, контроль графика погашения кредита. С учетом масштабного увеличения деятельности по кредитованию при развитии компетенции приоритетом является максимальная стандартизация и автоматизация процесса сопровождения кредитных сделок, мониторинга платежей по выданным кредитам и деятельности клиента.

В рамках развития компетенции должны быть разработаны и внедрены оптимизированные процессы сопровождения кредитных договоров, разработаны правила мониторинга операционной деятельности клиентов, составлены функциональные требования к операционной CRM-системе.

На горизонте 2017 года в Банке должен быть внедрен автоматизированный процесс мониторинга показателей операционной деятельности клиента, графика платежей, расчета ставок и комиссий по кредитным договорам и страховым договорам, CRM-система интегрирована с соответствующей системой ЭКСаР.

**Работа с проблемной задолженностью** предусматривает выявление проблемной задолженности и мониторинг ее состояния и принятие решения о необходимости осуществления мероприятий по погашению (реструктуризации) задолженности, принятие решений о начислении санкций, требования о досрочном погашении проблемной задолженности, действия по взысканию проблемной задолженности, претензионно-исковая работа, мониторинг состояния заемщика после списания задолженности, система формирования адекватных резервов.

Политика управления плохим долгом должна включать в себя детальное описание процессов работы с клиентами на всех стадиях взыскания, условия и принципы работы с коллекторскими агентствами и правила расчета показателей отчетов о проблемной задолженности. Для развития данной компетенции необходимо:

- разработать и внедрить единые подходы к работе по возврату проблемной задолженности и мониторингу состояния клиента;
- разработать и внедрить формы и методику расчета показателей управленческой отчетности в части проблемной задолженности;
- разработать и внедрить политику работы с клиентом на стадиях досудебного и судебного урегулирования, политики по работе с коллекторскими агентствами;
- разработать и внедрить политику формирования резервов.

В качестве приоритетных шагов по реализации данных мероприятий в 2015 году в Росэксимбанке должна быть разработана политика работы с просроченной задолженностью, в которой будут зафиксированы принципы работы с проблемными клиентами в зависимости от срока просрочки, сформированы критерии реструктуризации и продажи долга, разработаны формы отчетности об уровне просроченной задолженности по Банку, определены бизнес-требования к автоматизации отчетности.

На горизонте 2017 года в Банке должна быть создана полноценная функция по работе с проблемной задолженностью, включающая политику работы с просроченной задолженностью на всех стадиях, регламентирующую критерии передачи дел на стадию судебного взыскания, разработан регламент работы с клиентами на стадии исполнительного производства, разработан список критериев, которым должны отвечать коллекторские агентства для работы с Банком, разработаны, внедрены и автоматизированы формы отчетностей о работе с просроченной задолженностью.

## **7. Параметры и источники финансирования**

Учитывая целевой масштаб операций Банка в составе Центра кредитно-страховой поддержки экспорта, предполагающий увеличение объемов кредитования в десятки раз уже в 2015 году, критическим фактором успеха реализации данной Стратегии является своевременность и полноценность государственной поддержки и необходимое фондирование Банка. Этот фактор является определяющим, в том числе, с учетом действующих требований и нормативов регулирования банковской деятельности.

Фондирование Банка должно быть обеспечено в форме докапитализации, а также в форме заемного фондирования. Это позволит нарастить необходимый объем кредитных

операций в 2015-2017 гг., а также обеспечить задачу финансовой устойчивости Банка и соблюдения нормативов банковского регулирования. **Подход к определению параметров необходимой ресурсной базы Банка построен на следующих принципах:**

- необходимый объем финансовых ресурсов прогнозируется исходя из предположения о соблюдении требуемых нормативов Банка России по уровню достаточности собственных средств (капитала) Банка на всем горизонте данной Стратегии;
- стоимость и структура привлекаемых финансовых ресурсов (включая допущения о наличии доступа Банка к отдельным источникам) определена прогнозной структурой и объемами кредитного портфеля Банка, качеством кредитного предложения и пр.;
- банк ориентирован на диверсификацию источников фондирования и должен прилагать все усилия для получения доступа к государственным и рыночным источникам фондирования кредитных организаций с достаточным уровнем финансовой устойчивости.

**В качестве основных источников финансирования кредитных операций Банка рассматриваются следующие:**

- **Фондирование по линии Банка России** (кредиты под залог ценных бумаг из ломбардного списка, кредиты, обеспеченные нерыночными активами или поручительством, операции РЕПО и пр.). Для доступа к данному источнику на общих условиях АО РОСЭКСИМБАНК требуется войти в 1-ю или 2-ю классификационные группы, либо получить кредитный рейтинг не ниже В-;
- **Государственные заемные бюджетные средства и средства государственных фондов** (деPOSITные аукционы Минфина на Московской и Санкт-Петербургской валютных биржах, размещение депозитов Пенсионного фонда России, размещение в депозиты банков и долговые ценные бумаги российских эмитентов средств ФНБ, размещение в депозиты средств Госкорпорации «Фонд содействия реформированию ЖКХ» и пр.). Для получения возможности привлечения средств государственных бюджетов и фондов наравне с остальными участниками рынка кредитная организация должна иметь международный долгосрочный кредитный рейтинг не ниже ВВ-;
- **Привлечение средств на российском и международном финансовых рынках.** Возможности организации АО РОСЭКСИМБАНК рыночного финансирования на момент разработки Стратегии ограничены в силу наличия ограничений на уровне Группы Внешэкономбанк, а также финансового положения АО РОСЭКСИМБАНК, запретительной является стоимость потенциально доступного финансирования. Для развития данного направления фондирования операций Банка необходимо устойчивое финансовое положение и стабильная структура бизнеса, возможным инструментом повышения качества заемщика в данном случае может стать государственная гарантия Российской Федерации;

- **Межбанковские кредиты.** Стоимость привлечения ресурсов данного источника на момент разработки Стратегии также является высокой. Для получения эффективного доступа к инструментам межбанковского кредитования требуется устойчивое финансовое положение и стабильная структура бизнеса банка-заемщика, увеличение лимитов на Группу Внешэкономбанк;
- **Финансовая поддержка по линии Внешэкономбанка** (кредитование на льготных условиях, размещение депозитов и пр.). С учетом высокого приоритета задач развития финансовой поддержки экспорта на уровне Внешэкономбанк в перспективе, в том числе, в 2015-2017 гг. должны быть проработаны доступные механизмы и объемы поддержки деятельности АО РОСЭКСИМБАНК как организации, входящей в структуру Центра кредитно-страховой поддержки экспорта.

В части выделения средств на увеличение уставного капитала **основным источником капитализации АО РОСЭКСИМБАНК на момент разработки Стратегии является федеральный бюджет Российской Федерации.** В соответствии с утвержденным Федеральным бюджетом на 2015 год и на плановый период 2016–2017 гг. ожидается выделение средств на докапитализацию АО РОСЭКСИМБАНК в размере 10 млрд. рублей ежегодно в период 2015-2017 гг. При этом, исходя из установленных значений целевых стратегических ориентиров необходимый объем собственного капитала АО РОСЭКСИМБАНК на конец 2017 года составляет порядка 38,3 млрд руб. Для обеспечения финансовой устойчивости Банка при наращивании объема кредитных операций и соблюдения требований Банка России к уровню достаточности собственного капитала это означает необходимость получения в 2017 году дополнительных средств на докапитализацию Банка в размере 5,3 млрд рублей.

Таблица 3. Необходимый объем докапитализации Банка, 2015-2017 гг. (прогноз)

	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1.	Собственный капитал Банка (прогноз), млрд руб.	13	23	38,3
2.	Объем средств на увеличение уставного капитала, предусмотренный Федеральным бюджетом на 2015 год и на плановый период 2016-2017 гг., млрд руб.	10	10	10
3.	Объем необходимой докапитализации, млрд руб., всего	10	10	15,3

Для обеспечения роста объемов кредитных операций Банка в составе Центра в период 2015-2017 гг. АО РОСЭКСИМБАНК также требуется значительный объем заемного финансирования из государственных и рыночных источников. Существенным условием доступа Банка к рыночным источникам фондирования на приемлемых условиях является безубыточность Банка и положительная динамика прибыли в среднесрочном горизонте.

Данная задача осложнена тем, что в 2015-2016 гг. ряд рыночных источников фондирования не доступен или ограничен для Банка. Это обусловлено сложным финансовым состоянием Банка на момент разработки Стратегии и, соответственно, несоответствием формальным требованиям для доступа к этим источникам (например, кредиты Банка России, аукционы Минфина России), а также необходимостью принятия дополнительных решений по отдельным источникам (например, размещение депозитов организаций группы Внешэкономбанк).

В период становления Банка ограниченность доступа к источникам фондирования может быть компенсирована адресными специальными решениями, например:

- решения о допуске Росэксимбанка к фондированию Банка России и/или из государственных фондов, к аукционам Минфина России **на условиях, отличных от стандартных требований**, применяемых к коммерческим кредитным организациям;
- решения о размещении депозитов государственных компаний (в том числе, организаций группы Внешэкономбанк) в АО РОСЭКСИМБАНК.

Таблица 4. Необходимый объем привлечения заемного финансирования в 2015-2017гг.

	Показатель*	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	Заемное финансирование с использованием гос. поддержки, млрд. руб. (млрд. долл. США), в т.ч.:	34,1 (0,8)	129,3 (2,9)	257,7 (5,7)
1.1	Банк России	3,5	40,4	99,1
1.2	Средства гос. фондов, другие источники заемного гос. финансирования, млрд. руб.	9,8	80,8	158,6
1.3	Гос.заемное финансирование в рамках специальных решений, млрд. руб.	20,8	8,1	0,0
2	Заемное финансирование с использованием средств рынков капитала, млрд. руб. (млрд. долл. США), в т.ч.	0,9 (0,02)	32,3 (0,72)	138,8 (3,06)
2.1	Финансовые рынки, млрд. руб.	0,0	16,2	59,5
2.2	МБК, млрд. руб.	0,9	16,1	79,3

\* Для целей расчетов принят курс доллара на 2015 год – 40,97 руб/долл, на 2016 год – 44,82 руб/долл, на 2017 – 45,29 руб/долл (прогноз Bloomberg).

В 2016 году, после выхода на безубыточность и улучшения структуры баланса Банка в качестве основного инструмента привлечения заемных ресурсов рассматриваются как среднесрочные (на срок от 3 до 5 лет), так и долгосрочные кредиты (от 5 до 10 лет и более). Долгосрочные кредитные ресурсы также привлекаются с использованием инструментов рынка долговых ценных бумаг, включая производные финансовые инструменты. **В качестве основных инструментов заимствований для Банка рассматриваются:**

- выпуск и размещение долговых ценных бумаг Банка на российском и, потенциально – международных финансовых рынках;
- привлечение кредитов от иностранных банков, в том числе синдицированных и межбанковских кредитов.

Дополнительным инструментом повышения качества кредитного предложения и укрепления финансовой устойчивости Центра и его кредитного блока может являться **государственная субсидия части %-ной ставки по кредитам АО РОСЭКСИМБАНК** (по аналогии с субсидией, предоставляемой с 2012 года для компенсации части %-ной ставки по экспортным кредитам Внешэкономбанка).

Таблица 5. Субсидирование процентной ставки, 2015-2017гг.

	2015	2016	2017
Субсидирование процентной ставки, в соответствии с графиком выборки кредита / с резервированием субсидии на весь объем кредита в год выдачи кредита, млрд. руб.	0,6 / 3,0	2,8 / 8,4	6,7 / 16,2

## 8. Допущения и условия реализации Стратегии

В рамках настоящей Стратегии при определении численных значений основных индикаторов и параметров использован ряд допущений:

- Для выполнения стратегических целевых ориентиров и обеспечения безубыточности Банка в 2015-2017 гг. необходимо обеспечить среднюю стоимость фондирования в рублях на 2015 год – 7,6%<sup>4</sup>, на 2016 год – 12,3%, на 2017 год – 10,9%, в иностранной валюте – 2,6%, 3,8%, 4,5% соответственно;
- в целях максимального охвата экспортных проектов с различным уровнем кредитного риска, а также снижения нагрузки на капитал Банка в первые годы работы Банка в составе Центра особое значение имеет применение страхового покрытия ЭКСАР. В 2015-2016 гг. доля кредитов Банка, выданных с использованием страхового покрытия ЭКСАР, может составить порядка 60-85%.

<sup>4</sup> В условиях ограниченности доступных для Банка источников фондирования в 2015 и 2016 гг. необходимо обеспечить привлечение средств государственного заемного фондирования в объеме порядка 21 млрд. рублей и 8 млрд. рублей соответственно на специальных условиях по льготной ставке не более 5,5% годовых в рублях.

Реализация либо отклонение от указанных допущений могут оказать влияние на финансовую устойчивость Банка и выполнение стратегических целей и параметров развития Банка, включая **объем выдачи кредитов на поддержку несырьевого экспорта и достижение запланированного объема кредитного портфеля Банка**, обеспечение заданной структуры фондирования.

Дополнительно на результаты выполнения Стратегии Банка значимое влияние могут оказать внешние факторы в области макроэкономики и глобальных трендов развития международной торговли.