

Стратегия развития АО РОСЭКСИМБАНК до 2024 года

Москва
2020

Оглавление

I. Введение	4
II. Ключевые результаты предыдущего стратегического цикла	6
1. Основные задачи и результаты предыдущей стратегии	6
2. Устойчивое финансовое развитие АО РОСЭКСИМБАНК.....	7
III. Макроэкономический анализ и анализ конкурентной среды.....	8
1. Ключевые тренды в международной торговле	8
2. Ключевые тренды в российском экспорте	11
3. Ключевые тренды российского банковского сектора.....	13
4. Ключевые тренды в деятельности зарубежных эксимбанков	15
IV. Анализ текущего положения АО РОСЭКСИМБАНК (SWOT).....	18
1. Сильные стороны.....	19
2. Слабые стороны	20
3. Возможности	20
4. Угрозы	21
V. Миссия, ценности, цели и функции АО РОСЭКСИМБАНК	23
1. Миссия АО РОСЭКСИМБАНК	23
2. Ценности АО РОСЭКСИМБАНК	23
3. Цели АО РОСЭКСИМБАНК.....	23
VI. Стратегия АО РОСЭКСИМБАНК на 2020-2024 гг.	26
1. Роль и функции АО РОСЭКСИМБАНК на рынке России	26
2. Целевые зарубежные рынки	27
3. Приоритетные отрасли.....	27
4. Ценностное предложение и сегментные стратегии.....	27
5. Продуктовое предложение АО РОСЭКСИМБАНК.....	30
VII. Фондирование финансового блока и Группы РЭЦ.....	37
VIII. Управление рисками и финансовая устойчивость.....	39
1. Управление рисками.....	39
2. Финансовая устойчивость	41
IX. Работа с проблемными активами и урегулирование убытков.....	43
X. Развитие сотрудников	45
1. Развитие новых компетенций в компании.....	45
2. Выстраивание эффективной системы мотивации персонала	45
3. Формирование единой кадровой политики	46
XI. Целевые показатели деятельности АО РОСЭКСИМБАНК.....	47
1. Показатели результативности деятельности	47

2. Показатели эффективности деятельности	47
XII. Мониторинг реализации стратегии	48
1. Ключевые направления мониторинга.....	48
2. Отчетность по результатам мониторинга реализации стратегии.....	48
3. Подход к корректировке стратегии	48

I. Введение

Государственный специализированный Российский экспортно-импортный банк (акционерное общество) (АО РОСЭКСИМБАНК) создан в 1994 году в соответствии с Постановлениями Правительства Российской Федерации № 633 от 07.07.1993 «Об образовании Российского экспортно-импортного банка» и № 16 от 11.01.1994 «О Российском экспортно-импортном банке».

Основная цель деятельности АО РОСЭКСИМБАНК – содействие реализации государственной внешнеэкономической политики и повышению конкурентоспособности российского бизнеса на международных рынках через предоставление комплексного инструментария кредитно-гарантийной поддержки экспорта в координации с компаниями Группы РЭЦ, государственными институтами и коммерческими игроками как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.

АО РОСЭКСИМБАНК занимает уникальное положение на российском рынке. С одной стороны, АО РОСЭКСИМБАНК – это коммерческий банк с лицензией ЦБ, с другой стороны – это институт развития экспорта. Вместе с тем, АО РОСЭКСИМБАНК – это неотъемлемый элемент Группы РЭЦ, тесно взаимодействующий с АО «РЭЦ» и АО «ЭКСАР».

С 2015 года АО РОСЭКСИМБАНК осуществляет свою деятельность в рамках корпоративного контура Группы РЭЦ – единого института поддержки экспорта. Формирование Группы РЭЦ в качестве основного института поддержки экспорта было завершено в 2016 году после проведения функциональной интеграции АО «Российский экспортный центр» (АО «РЭЦ»), АО «Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций» (АО «ЭКСАР») и Государственного специализированного экспортно-импортного банка (АО РОСЭКСИМБАНК).

Вхождение компаний в единый корпоративный периметр и проведенная интеграция позволили создать единую точку доступа для участников рынка (экспортеров, иностранных покупателей, финансовых институтов и институтов развития, федеральных и региональных органов власти) к комплексной поддержке реализации экспортных проектов и развития экспортного потенциала российского бизнеса.

Таким образом, сформированная в 2015-2017 гг. интегрированная линейка кредитных и кредитно-страховых продуктов, а также проведение докапитализации банка суммарно на 18,1 млрд рублей обеспечили переход АО РОСЭКСИМБАНК на новую стадию развития.

На следующей фазе нового стратегического цикла реализации стратегии 2017-2019 гг. произошел интенсивный рост объемов кредитных операций, и, соответственно, значительно расширился охват поддержки экспортеров.

Настоящая стратегия синхронизирована со стратегией развития АО «Российский экспортный центр» на 2019 – 2024 гг. и национальными и федеральными проектами в периметре ответственности Группы РЭЦ.

Стратегия развития АО РОСЭКСИМБАНК до 2024 года предусматривает актуализацию бизнес-модели Банка с фокусом на повышении эффективности и

совершенствовании клиентского сервиса, а также развитию линейки финансовых продуктов, направленных на расширение бизнеса, системный охват российских экспортеров и предоставление им комплексных услуг поддержки.

II. Ключевые результаты предыдущего стратегического цикла

1. Основные задачи и результаты предыдущей стратегии

В рамках подготовки предыдущей стратегии АО РОСЭКСИМБАНК были разработаны и утверждены следующие стратегические приоритеты развития:

1. Увеличение объема и охвата поддержки несырьевого экспорта с точки зрения географии и выхода в отрасли с наибольшим экспортным потенциалом;
2. Расширение продуктового предложения в части кредитно-гарантийной поддержки;
3. Развитие онлайн (интернет-банк) и партнерских (региональная и зарубежная инфраструктура Группы РЭЦ) каналов продаж и обслуживания;
4. Оптимизация операционной модели с целью снижения затрат и ускорения процессов.

По каждому из этих направлений Банку удалось продемонстрировать достижение значимых результатов:

1. **Увеличение объема и охвата поддержки экспорта.** Банку удалось добиться роста объема экспорта, поддержанного кредитно-гарантийными продуктами до 804 млн долл. США в 2019 г. Этот рост стал возможным благодаря комплексной работе над развитием продуктовой линейки, каналов продаж и обслуживания, а также расширению существующих компетенций по поддержке экспорта;
2. **Расширение продуктового предложения.** Банк разработал и запустил линейку базовых финансовых продуктов для МСП. Также в рамках реализации данной задачи было организовано взаимодействие с институтами развития с целью формирования совместного продуктового предложения (например, с АО «Корпорация МСП» и ВЭБ.РФ);
3. **Развитие онлайн и партнерских каналов продаж и обслуживания.** В 2018 году Группой РЭЦ было запущено создание информационной системы «Одно окно», в рамках которой экспортерам будет предоставляться дистанционный доступ к продуктам Банка.

С точки зрения партнерских каналов, АО РОСЭКСИМБАНК традиционно осуществляет взаимодействие с клиентами за счет развитой сети каналов Группы РЭЦ. В рамках предыдущего стратегического цикла была расширена зарубежная сеть Группы РЭЦ за счет увеличения стран покрытия до 44. Группой РЭЦ были запущены 5 Бюро РЭЦ (группы поддержки экспорта в Индии, Узбекистане, КНР, ФРГ и Вьетнаме), позволяющих получить доступ как к продуктам АО «РЭЦ», так и к продуктам и услугам Банка. АО РОСЭКСИМБАНК продолжит использование территориальных представительств Группы РЭЦ и партнерских региональных Центров поддержки экспорта в качестве физических каналов предоставления доступа к своей продуктовой линейке;

4. **Оптимизация операционной модели Банка.** Была проведена оптимизация штатной численности и процессов Банка, а также устранен ряд дублирующих функций по итогам работы, проведенной в 2019 году.

2. Устойчивое финансовое развитие АО РОСЭКСИМБАНК

В предыдущем стратегическом цикле (2018-2019 год) ключевые финансовые показатели АО РОСЭКСИМБАНК демонстрировали устойчивую положительную динамику.

- ▶ **Активы Банка показали рост на 53,5% (с 92,4 до 141,9 млрд руб.)¹**

Основным драйвером роста активов Банка стало наращивание кредитного портфеля до 95,9 млрд руб. Рост активов Банка более чем в три раза превзошел среднее значение по всему банковскому сектору РФ за период 2018-2019 – 16,3%²;

- ▶ **Собственные средства (капитал Банка) выросли на 8,7% (с 25,9 до 28,2 млрд руб.)¹**

Увеличение капитала Банка обусловлено включением в состав источников собственных средств заработанной прибыли;

- ▶ **Отношение операционных расходов к операционным доходам (CIR) Банка уменьшилось с 36% до 31,5%¹**

За 2018-2019 гг. Банк продемонстрировал улучшение показателя CIR на 4,5 п.п., что было вызвано ростом операционных доходов Банка. Несмотря на то, что CIR Банка ниже, чем среднее значение по российскому банковскому сектору (41,5%²), в сравнении с зарубежными эксимбанками это значение существенно выше (например, значение данного показателя у UKEF – 11,6%, у Export Import Bank of India – 11,2% и т.д.). Данное различие обусловлено:

- Особым регуляторным статусом зарубежных эксимбанков, что выражается в отсутствии требований по соблюдению нормативов;
- Наличием у зарубежных организаций условно-бесплатной инфраструктурной поддержки от государства (например, предоставление офисных площадей, субсидирование ИТ-затрат и т.д.).

¹ На конец 2017 года – по данным публикуемой финансовой отчетности АО РОСЭКСИМБАНК; на конец 2019 года – по данным управленческой отчетности АО РОСЭКСИМБАНК

III. Макроэкономический анализ и анализ конкурентной среды

1. Ключевые тренды в международной торговле

1.1. Снижение темпов роста мировой торговли

В краткосрочной перспективе торговые противоречия между крупнейшими экономиками приводят к сокращению темпов роста международной торговли. Так, согласно прогнозам ВТО, ожидается, что по результатам 2019 года рост международной торговли составит 1,2% при изначальных ожиданиях в 2,6%, а в 2020 году ожидается рост в 2,7% при изначальных ожиданиях в 3%.

Консенсусные прогнозы предполагают умеренно-оптимистичный сценарий развития событий, однако в случае дальнейшей эскалации торговых конфликтов объем мировой торговли в реальном выражении может снизиться на 11% к 2022 году относительно торгового оборота 2018 года.

Между тем, с точки зрения несырьевого экспорта, Россия на текущий момент ограничено интегрирована в мировую экономику и глобальную торговлю, в связи с чем возможные потери темпов роста российского ННЭ от снижения динамики мировой торговли прогнозируются как умеренные. Уже с 2014 года в силу введенных санкций товарооборот России с рядом стран был сокращен.

Тем не менее, в условиях тренда по замедлению общего рынка международной торговли не наблюдается предпосылок для ускоренного роста российского экспорта.

Поддержка российского несырьевого экспорта в указанных условиях становится более актуальной, в связи с чем Банк наращивает доступность и эффективность предлагаемых рынку инструментов поддержки.

1.2. Рост доли развивающихся стран в мировой торговле

К 2030 году прогнозируется рост доли развивающихся стран в международной торговле с текущих 46% до 57%².

По некоторым оценкам, уже к 2025 году развивающиеся страны будут потреблять почти две трети промышленных товаров, при этом ведущую роль будут играть такие товары, как автомобили, строительная продукция и оборудование³.

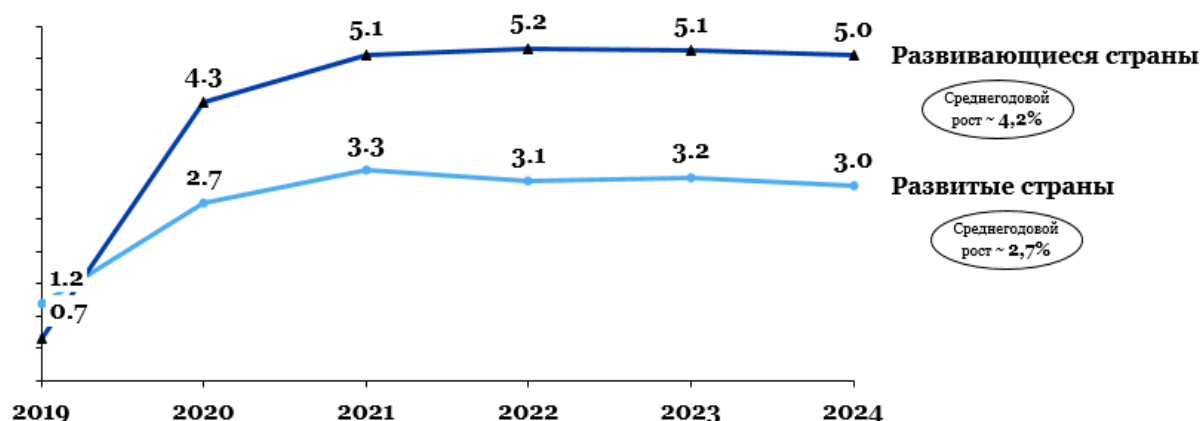
При сопоставлении прогнозов темпов роста объемов импорта развивающихся (среднегодовой рост ~4,2%) и развитых стран (~2,7%) в период 2019 – 2024 г. наблюдается перевес в сторону развивающихся на 1,5 процентных пункта (График 1).

² ВТО: World Trade Report 2018

(https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_trade_report18_e.pdf)

³ McKinsey: the future of trade and value chains (<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/global-growth-local-roots-the-shift-toward-emerging-markets#>)

График 1. Прогноз ежегодного темпа роста импорта и экспорта в развитых и развивающихся странах, (%)⁴



В частности, среди регионов развивающихся стран с наибольшим прогнозируемым приростом объемов к 2024 году⁴ выделяются: развивающиеся страны Азии (+1,5 трлн долл. США), Европы (+390 млрд долл. США) и Латинской Америки (+300 млрд долл. США).

Учитывая наличие высокой страновой экспертизы, в частности по развивающимся странам, Банк может извлечь преимущества из прогнозируемой выше конъюнктуры рынка. Таким образом, создаются предпосылки для увеличения фокуса поддержки Банка в сторону бизнеса, экспортирующего по направлениям с наиболее высокими прогнозными показателями импорта, преимущественно в страны, являющиеся устойчивыми торговыми партнерами РФ.

1.3. Рост рынка электронной торговли

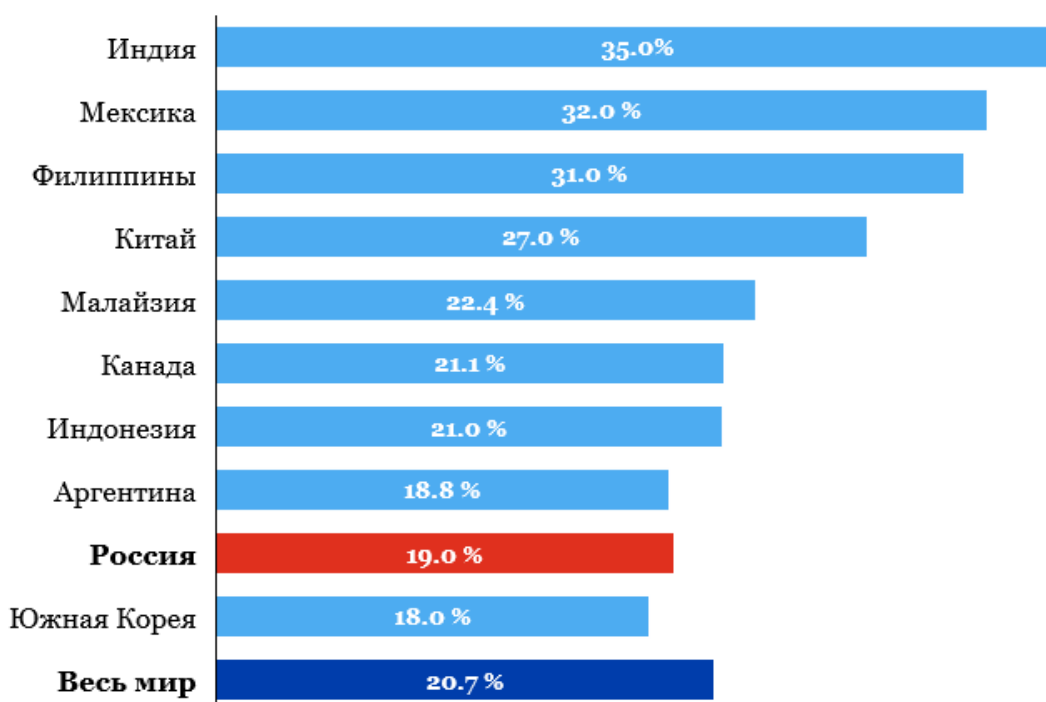
На глобальном рынке отмечается тренд по увеличению потенциала использования бизнесом электронных торговых площадок в качестве канала экспорта. Ежегодный стабильный рост мировых продаж через онлайн каналы составляет в среднем 20%⁵.

При этом Россия находится в числе ТОП-10 стран по росту ритейл-продаж в электронных каналах в 2019 году⁵ (График 2).

⁴ IMF Estimations Database for selected countries <https://www.imf.org/>

⁵ Исследование «Global Ecommerce 2019», 27.06.2019, <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>

График 2. Страны-лидеры по росту ритейл-продаж в онлайн-канале (выборочно), 2019 г., (% изменения)⁶



Создание бизнесов в сфере электронной коммерции и расширение бизнес-моделей компаний в направлении онлайн-торговли создают условия для адаптации и встраивания финансовых продуктов в новые торговые потоки.

С учетом роста числа пользователей, осуществляющих операции онлайн, для Банка создаются предпосылки по разработке финансовых продуктов, предоставляемых полностью в электронном формате, в сокращенный срок и ориентированных, в том числе, на небольшие чеки.

1.4. Технологическое развитие и цифровизация в бизнес среде

Повышение интереса к инновационным решениям со стороны крупных рыночных игроков создает спрос на продукцию компаний, занимающихся разработкой и экспортом инновационных решений для бизнеса. В числе приоритетных направлений находятся разработки по обеспечению кибербезопасности, решения для умных городов, в области интернета вещей, аналитики больших данных и искусственного интеллекта. Инновационные компании, предлагающие рынку соответствующие продукты, заинтересованы в масштабировании бизнеса в ответ на растущий спрос, что требует дополнительных финансовых вложений (в том числе, пополнения оборотных средств).

Таким образом, на рынке получает свое развитие новый сегмент, требующий предоставления финансирования, в том числе с применением специализированных механизмов государственной поддержки.

⁶ Исследование «Global Ecommerce 2019», 27.06.2019, <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>

1.5. Динамичное развитие рынка экспорта услуг

Среднегодовой темп роста (CAGR) торговли услугами в мире в последние годы опережает аналогичный показатель по товарам. С 2007 по 2017 год CAGR по мировой торговле услугами составляет 4,2%⁷ по сравнению с 2,8%⁷ по товарам. С учетом тренда по цифровизации и радикальным технологическим трансформациям, значительно повышаются возможности для международной торговли услугами через Интернет, что способствует переходу от формата физического предоставления многих сервисов к формату дистанционного (цифрового) оказания услуг.

Увеличение российского экспорта услуг является значимым направлением государственной политики РФ. В частности, национальным проектом «Международная кооперация и экспорт» поставлены цели по росту экспорта услуг до 100 млрд долларов к 2024 году.

На текущий момент АО РОСЭКСИМБАНК предоставляет поддержку предприятиям сферы услуг, в том числе, в сфере строительства и ремонта, включая финансирование проектов, реализуемых в формате генерального подряда. Банк видит потенциал в дальнейшем развитии и расширении направлений поддержки предприятий сферы услуг.

Между тем, масштабирование поддержки экспорта в данной сфере требует развития инструментария как со стороны Банка, так и со стороны государственных органов. Для Банка речь идет о наличии потенциала для кастомизации финансовых продуктов под специфику экспортеров из сферы услуг. Расширение программ экспортных субсидий на дополнительные направления сферы услуг, может стать дополнительным драйвером развития экспорта в данной сфере. Работа в указанном направлении ведется, в том числе, в рамках реализации Стратегии развития экспорта услуг до 2025 года⁸.

2. Ключевые тренды в российском экспорте

2.1. Развитие российских национальных инициатив в сфере наращивания несырьевого неэнергетического экспорта

В перспективе до 2024 года в России закладывается рост несырьевого неэнергетического экспорта до 250 млрд долларов, что находит отражение в национальном проекте «Международная кооперация и экспорт». Так, в 2020 году указанный показатель устанавливается на уровне 167 млрд долларов⁹. Учитывая целевые значения национального проекта, целевой среднегодовой темп роста российского несырьевого неэнергетического экспорта в промежутке с 2019 по 2024 год составляет ~9%. Интенсификация развития российского несырьевого неэнергетического экспорта будет поддерживаться, в том числе, целевой инвестиционной моделью РФ с фокусом на усиление несырьевых отраслей промышленности¹⁰.

С учетом целей национального проекта, участники экспортного рынка и органы власти предпринимают меры по обеспечению необходимого прироста внешней

⁷ UNCAD Statistics <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>

⁸ Стратегии развития экспорта услуг до 2025 г.

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_331686/

⁹ Паспорт национального проекта «Международная кооперация и экспорт»

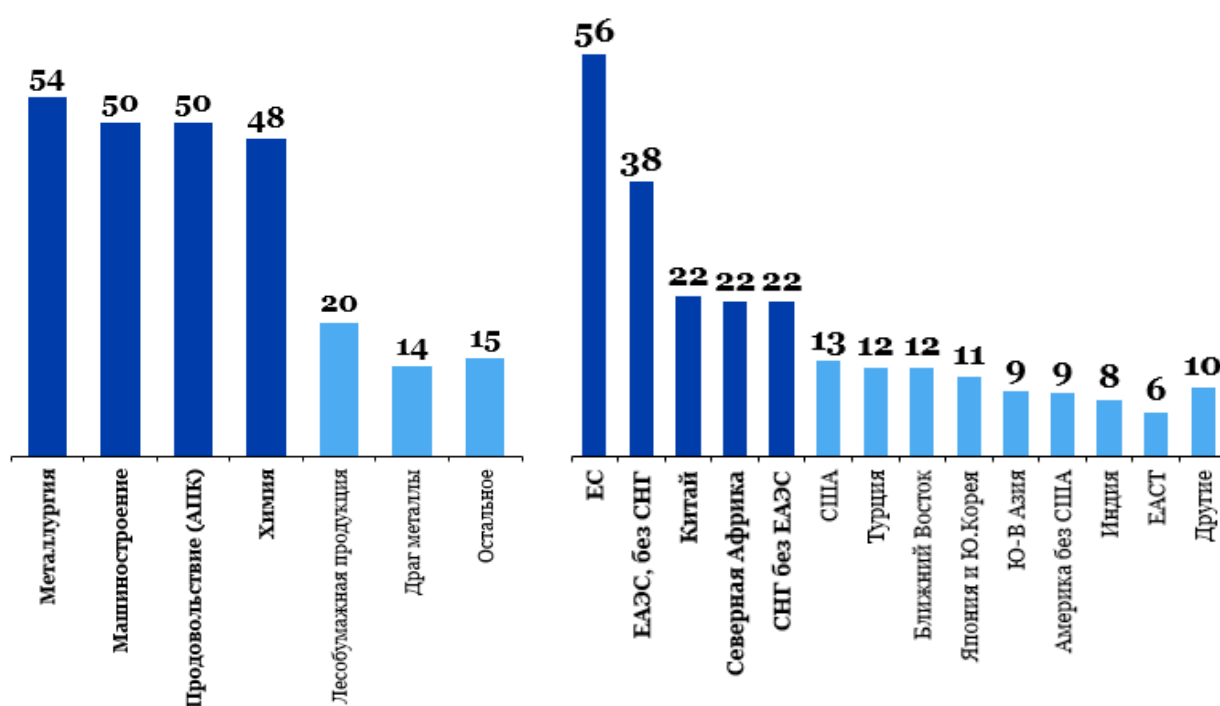
<http://static.government.ru/media/files/FLO1MAEp8YVvAkvbZotaYtVKNEKaALYA.pdf>

¹⁰ Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года

торговли в разрезе отраслей и страновых направлений. На основании прогнозов о росте физических объемов импорта по странам, Центром стратегических разработок были рассчитаны целевые показатели объемов экспорта по географическим направлениям и товарным группам с учетом целевых значений национального проекта (График 3).

Согласно приведенным данным, наибольшие объемы ННЭ прогнозируются по категориям металлургия, машиностроение, продовольствие и химия. В разрезе географических направлений основные объемы ННЭ прогнозируются в страны Евросоюза, ЕАЭС, а также Китай, страны Северной Африки и СНГ.

График 3. Расчетные целевые значения несырьевого неэнергетического экспорта к 2024 г. по региону и товарной группе, млрд долларов США¹¹



На текущий момент отраслевой фокус финансирования Банка соответствует указанным выше отраслевым трендам. Основная масса кредитно-гарантийной поддержки (~80% от объема финансирования) на 2019 г. была сконцентрирована в секторах металлургии, машиностроения и химии. При этом, в разрезе географических направлений экспорта клиентов основные объемы кредитно-гарантийной поддержки Банка распределены в наибольшей степени (~70% от объема финансирования) между ЕС, ЕАЭС и СНГ.

Указанные факты являются предпосылками для Банка на горизонте реализации стратегии в части определения целевых клиентских сегментов в

¹¹ Приведены расчетные целевые значения по отрасли и географии на 2017 г., необходимые для достижения параметров национального проекта «Международная кооперация и экспорт» к 2024 г. Расчеты центра стратегических разработок. Отчет «Перспективы наращивания российского несырьевого экспорта» 2018 г. <https://www.csr.ru/uploads/2018/04/Report-Non-energy-Export.pdf>

разреze ключевых товарно-географических направлений их экспортной деятельности.

2.2. Сохранение санкционного режима в отношении РФ

Сохраняется действие санкционной политики США и стран ЕС в отношении России, которая выражается, в том числе, в запрете на ведение экономической деятельности для российских компаний на территории ряда стран, а также в ограничении импорта отдельных групп продукции из России. Кроме того, отдельным участникам финансового сектора РФ ограничен доступ к рынку иностранного капитала. В частности, ограничения для госбанков касаются привлечения в США и ЕС долгосрочного (более 14 дней) финансирования.

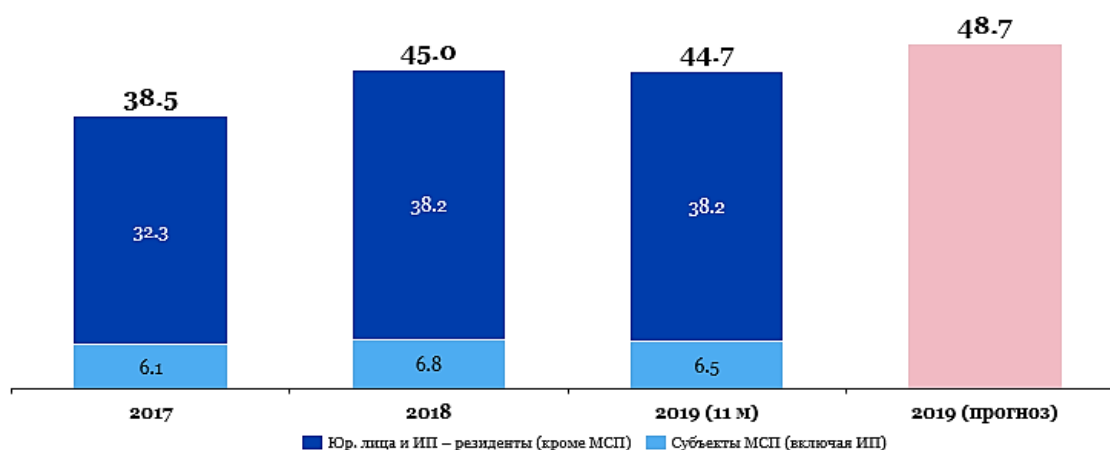
Поскольку Банк находится в корпоративном контуре структур ВЭБ.РФ, на него распространяются указанные санкционные ограничения в части валютного фондирования, которые могут сохраниться на протяжении следующего стратегического цикла.

3. Ключевые тренды российского банковского сектора

3.1. Рост объемов кредитования бизнеса в РФ

В России на горизонте с 2017 года по текущее время наблюдается позитивная динамика объемов кредитов, выданных представителям бизнеса¹² (График 4).

График 4. Объемы кредитов, предоставленных юридическим лицам-резидентам и индивидуальным предпринимателям 2017-2019 гг., трлн руб.¹³



¹² По данным Банка России «Сведения о размещенных и привлеченных средствах» за 2014-2019 гг.

¹³ По данным Банка России за 2014-2019 гг., на 01.01 каждого года, данные за 2019 г. с января по ноябрь. <https://www.cbr.ru/statistics/table/?tableId=302-01M&dt=20190101>. Прогноз прогнозного значения 2019 г. рассчитано как объем 2019 г. за 11 м. + среднемесячный прирост объема в 2019 г.

При этом темп роста объемов кредитования с 2017 года превышал уровень инфляции в РФ в соответствующий период (2,5% в 2017, 4,3% в 2018, 2,5% в 2019 годах)¹⁴.

Такой динамике кредитования способствовал тренд на понижение ключевой ставки Банка России, который, в свою очередь, оказал влияние на снижение процентных ставок банковского финансирования на рынке¹⁵.

В 2018 году ключевая ставка была снижена до уровня 7,25-7,75%, при этом она не достигла докризисных значений 2014 года – 5,5%. В 2019 и начале 2020 года наблюдается дальнейшее снижение ключевой ставки. Так, в сентябре 2019 года ставка снизилась до 7%, а в феврале 2020 года Банк России принял решение снизить ключевую ставку до 6% годовых¹⁶.

Между тем, объем кредитов, предоставленных субъектам МСП, в последние 5 лет остается в среднем на уровне 15% от общего объема кредитов.

В условиях общей позитивной динамики кредитования бизнеса и снижения ключевой ставки ЦБ РФ для Банка создаются предпосылки для увеличения кредитного портфеля на горизонте реализации стратегии за счет предложения наиболее выгодных условий по финансовым продуктам с применением специальных программ субсидирования.

При этом, с учетом конкурентного ландшафта, операционных возможностей Банка, а также наличия в России специализированных институтов поддержки сегмента МСП (Корпорация МСП, МСП-Банк), Банк продолжит наращивание своего присутствия в данном сегменте в умеренном темпе.

3.2. Рост интереса экспортеров к кредитно-гарантийным продуктам рыночных игроков финансового сектора РФ

Российские компании, осуществляющие экспортную деятельность, традиционно считаются привлекательным клиентским сегментом для коммерческих банков. Продукты таких компаний ориентированы на глобальный рынок, они имеют доступ к валютной выручке в условиях ослабления курса рубля. Кроме того, рост такого бизнеса стимулируется программами господдержки.

В этой связи ряд финансовых институтов на российском рынке на текущий момент предлагают бизнесу решения, в том числе, и для внешнеэкономической деятельности (услуги в рамках валютного контроля, международный документарный аккредитив, кредит иностранному покупателю). При этом продуктовая линейка рыночных игроков ориентирована не только на экспортеров из числа предприятий крупного бизнеса, но также имеется и широкий набор продуктов, ориентированных на МСП (экспресс-кредитование, гарантия возврата аванса).

На текущий момент на рынке существуют примеры продуктов и сервисов, которые не представлены в линейке Банка. В то же время, являясь частью Группы РЭЦ, Банк осуществляет поддержку экспорта, при этом не конкурируя с участниками коммерческого рынка, а дополняя его. Банк предлагает

¹⁴ Федеральная служба государственной статистики

¹⁵ По данным Банка России «Процентные ставки по кредитам и депозитам и структура кредитов и депозитов по срочности» за 2014-2019 гг., базы данных «Ключевая ставка Банка России» на сайте Центрального Банка РФ за 2014-2019 гг.

¹⁶ По сообщению пресс-службы Центрального Банка России от 25 октября 2019 г.

финансовые продукты, которые позволяют заполнить пробелы на рынке как с точки зрения самого типа продукта, так и с точки зрения размеров сделки, уровня кредитного риска клиента и направлений экспорта.

3.3. Цифровизация продуктов и каналов обслуживания

С 2015 г. по 2018 г. число отделений российских банков ежегодно сокращалось в среднем на 8,6%. В то время как рост числа клиентов, пользующихся цифровыми каналами, показывает позитивный тренд: с 45,1% в 2017 г. до 55,2% в 2018 г.¹⁷.

При этом финансовый сектор фокусно развивает клиентоориентированность и функциональность сервисов. Например, предиктивная аналитика данных по операциям клиентов создает возможности для наращивания адресных предложений дополнительных услуг и кросс-продаж. Кроме того, банками активно осуществляется цифровизация процессов предоставления финансовых продуктов, например, кредитования МСП от подачи заявки до получения денежных средств.

Развитие технологических компетенций участников банковского рынка позволяет также удовлетворять ожидания клиентов относительно возможности выбора наиболее выгодного предложения в режиме «одного окна». Это формирует тенденцию к объединению сервисов банка и, в ряде случаев, внешних поставщиков товаров и услуг на базе единой цифровой платформы.

В таких условиях для компаний-клиентов на первое место выходят такие принципы работы, как гибкость и оперативность в предоставлении продукта или услуги, ориентация на клиента и высокая эффективность бизнес-процессов.

Клиенты ожидают улучшения опыта обслуживания и повышения доступности сервисов в том числе и от Банка. Это создает предпосылки для перехода от классического формата работы к дистанционным каналам (онлайн-банкинг), а также развитию продуктовой линейки (например, пакетных предложений, коробочных продуктов, продуктов с предодобренными лимитами и др.).

4. Ключевые тренды в деятельности зарубежных эксимбанков

Зарубежные эксимбанки расширяют свое ценностное предложение для клиентов в сфере экспортной деятельности. Банк принимает меры, чтобы следовать данным трендам, с учетом тех особенностей, которые продиктованы регулятором для его статуса (лицензии коммерческого банка).

Среди указанных трендов можно отметить следующие:

4.1. Развитие кредитных линий для иностранных покупателей

Зарубежные эксимбанки уделяют существенное внимание стимулированию развития рынков сбыта для экспортеров. В частности, распространено предоставление среднесрочного и долгосрочного финансирования

¹⁷ По данным пресс-службы Центрального банка РФ от 3 сентября 2019г.

стратегически важным предприятиям в целях стимулирования и обеспечения совершения закупок у компаний страны-кредитора. В качестве целевых заемщиков рассматриваются компании, представленные на развивающихся рынках с высоким потенциалом, на которых товары страны кредитора имеют низкую долю рынка.

4.2. Предоставление финансирования без привязки к экспортному контракту

В продуктовом предложении зарубежных эксимбанков наблюдаются тенденции к предоставлению финансирования иностранному покупателю на приобретение товаров/услуг экспортера в стране эксимбанка без привязки к конкретному контракту. В частности, эксимбанками предоставляется обязательство в пользу иностранных покупателей по финансированию покупки в случае заключения контрактов с поставщиками страны кредитора единым пулом (без привязки к конкретному контракту). Иностранные покупатели, в свою очередь, обязуются принимать участие в бизнес-миссиях, направленных на установление деловых связей с такими поставщиками, и увеличивать объем закупок из соответствующей страны.

4.3. Расширение субсидированного проектного финансирования

В ряде зарубежных стран в рамках государственных программ по приоритетному кредитованию иностранных покупателей и государственному льготному кредитованию эксимбанками предлагается долгосрочное (до 20 лет) финансирование крупных проектов иностранных покупателей по сниженным ставкам. В том числе сделки могут быть структурированы с применением комбинации субсидированных и рыночных ставок.

4.4. Развитие синдицированного финансирования

Пользуясь преимуществами подходов к финансированию с разделением рисков, эксимбанки реализуют потенциал участия в совместных проектах с коммерческими игроками и ЭКА по синдицированному кредитованию и гарантированию крупных проектов в сфере экспортной деятельности.

Эксимбанк в данном случае имеет возможность как участвовать в сделке путем предоставления денежных средств или гарантийного покрытия, так и играть роль координатора проекта (агента), выполняя административные функции и получая согласованное вознаграждение.

4.5. Масштабирование финансовых продуктов для МСП

Среди зарубежных эксимбанков широко распространены примеры постановки целей по развитию экспортной деятельности сегмента МСП. Так, эксимбанк США фокусируется преимущественно на предоставлении продуктов сегменту МСП – более 90% сделок совершается с предприятиями данного сегмента. Подобный фокус прослеживается и в работе Канадского агентства EDC, также имеющего приоритеты по развитию сегмента МСП. Эксимбанк Венгрии ставит

стратегическую цель по увеличению доли выдач кредитов сегменту МСП в общем объеме до 50% к 2021 году¹⁸.

4.6. Специальный правовой статус эксимбанков

Большинство иностранных эксимбанков функционируют в режиме специального регулирования, что позволяет им сфокусироваться на достижении национальных целей и задач в части поддержки экспорта. В том числе, предоставлять финансовые продукты тем сегментам рынка, которые не относятся к наиболее коммерчески привлекательным, либо обладают повышенными показателями риска.

АО РОСЭКСИМБАНК, в свою очередь, является частью Группы РЭЦ и способствует достижению единых целей группы по поддержке российского экспорта, в том числе в части продвижения МСП экспортеров на внешние рынки. В то же время, АО РОСЭКСИМБАНК является коммерческим банком с универсальной лицензией и находится под регулированием Банка России, в связи с чем он обязан обеспечивать соблюдение нормативов ЦБ РФ по финансовой устойчивости и эффективности операционной деятельности.

Наличие указанного статуса коммерческого банка накладывает на АО РОСЭКСИМБАНК существенные ограничения в части размеров принимаемого риска, и, как следствие, сдерживает наращивание объемов финансовой поддержки экспорта.

¹⁸ Budapest Business Journal https://bbj.hu/business/half-of-exims-loans-to-go-to-smes-by-2021_142863

IV. Анализ текущего положения АО РОСЭКСИМБАНК (SWOT)

Таблица 1. Результаты SWOT-анализа АО РОСЭКСИМБАНК

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Комплексное продуктовое предложение Группы РЭЦ ▶ Высокая экспертиза в области сопровождения экспортных сделок ▶ Экспертное знание зарубежных рынков (страновая экспертиза) ▶ Наличие инструментов снижения стоимости кредитных средств ▶ Функциональная синергия с компаниями Группы РЭЦ ▶ Стабильно высокий кредитный рейтинг (суверенный РФ минус 1 степень) ▶ Готовность участвовать в не крупных сделках нерезидентов 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ограниченный доступ к источникам фондирования с низкой стоимостью ▶ Отсутствие специализированного регуляторного режима деятельности ▶ Недостаточный уровень автоматизации процессов ▶ Ограничение в масштабах финансовой поддержки вследствие размера капитала Банка
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Нарастивание кредитно-гарантийного бизнеса в сфере услуг и приоритетных отраслях ▶ Расширение периметра продуктового предложения, предполагающего субсидиарную поддержку ▶ Увеличение клиентской базы в сегменте МСП ▶ Развитие расчетов и финансирования в национальных валютах ▶ Нарастивание компетенций и клиентского пайплайна за счет усиления интеграции с ВЭБ РФ ▶ Переход на дистанционное банковское (онлайн) обслуживание и дальнейшая цифровизация услуг 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Рост ценовой конкуренции на целевых рынках ▶ Повышение значимости политики протекционизма на целевых рынках ▶ Ограниченный экономический эффект от продуктов, предлагаемых для МСП ▶ Сокращение объемов государственной поддержки ▶ Эскалация санкционного воздействия в отношении РФ

1. Сильные стороны

▶ **Комплексное продуктовое предложение Группы РЭЦ**

Комбинация кредитных, страховых и нефинансовых продуктов позволяет занять особые ниши (в т.ч. сделки с повышенным риском), где не представлены рыночные игроки, а также повышать клиентский опыт;

▶ **Высокая экспертиза в области сопровождения экспортных сделок**

В Банке консолидирована значительная экспертиза в области оказания услуг по сопровождению экспортных сделок, основанная на практике их реализации, в том числе по разработке индивидуальных условий для клиентов и структурированию сложных сделок;

▶ **Экспертное знание зарубежных рынков (страновая экспертиза)**

Банк сформировал глубокое понимание норм и правил ведения бизнеса на зарубежных рынках, в том числе на территориях с повышенным страновым риском, что открывает для него возможности финансирования проектов с фокусом на менее освоенные рынки;

▶ **Наличие инструментов снижения стоимости кредитных средств**

Использование средств субсидии, выделяемой федеральным бюджетом для компенсации недополученных доходов по кредитам, выдаваемым в рамках поддержки российских экспортеров и организаций, участвующих в финансировании экспортных поставок, для повышения доступности кредитных продуктов Банка¹⁹;

▶ **Функциональная синергия с компаниями Группы РЭЦ**

Интегрированность операционных процессов компаний Группы РЭЦ, в которую входят АО «Российский экспортный центр» и АО «ЭКСаР», повышает эффективность бизнеса за счет использования синергетического эффекта. Он создается благодаря обмену компетенциями и управлению загрузкой ресурсов;

▶ **Стабильно высокий кредитный рейтинг (суверенный РФ минус 1 ступень)**

«Уровень «Ba1»²⁰ кредитного рейтинга Банка (на ступень ниже, чем суверенный рейтинг РФ) позволяет поддерживать интерес контрагентов к продуктовому предложению Банка, особенно в части гарантийных продуктов;

▶ **Готовность участвовать в не крупных сделках нерезидентов**

Возможность предоставления не крупных объемов финансирования (до 20 млн долларов США) зарубежным клиентам формирует

¹⁹ В рамках Постановления Правительства № 566 от 8 июня 2015 года «Об утверждении Правил предоставления субсидии из федерального бюджета Государственному специализированному Российскому экспортно-импортному банку (акционерное общество) в целях компенсации недополученных доходов по кредитам, выдаваемым в рамках поддержки производства высокотехнологичной продукции»

²⁰ Банк имеет долгосрочный рейтинг депозитов в иностранной валюте на уровне «Ba1» и рейтинг риска контрагента «Baaz» международного рейтингового агентства Moody's Investors Service, а также индивидуальный рейтинг кредитоспособности «ruAA» со стабильным прогнозом Рейтингового Агентства RAEX («Эксперт РА») (на 12 февраля 2019 г.)

дополнительное преимущество Банка за счет создания нишевого продукта и обеспечивает поддержку проектов, которые не входят в основной фокус других финансовых институтов.

2. Слабые стороны

▶ **Ограниченный доступ к источникам фондирования с низкой стоимостью**

Ограниченный санкциями доступ к долгосрочному валютному фондированию на зарубежных рынках капитала (США, ЕС). Отсутствие розничного бизнеса и, как следствие, возможности использования средств физических лиц, размещенных на депозитах и расчетных счетах;

▶ **Отсутствие специализированного регуляторного режима деятельности**

Отсутствие специального регулирования деятельности АО РОСЭКСИМБАНК (применимые нормативы, варианты фондирования, характер надзора и т.д.) с учетом специфики операций и миссии Банка и по аналогии с зарубежными странами, где в отношении эксимбанков действуют послабления в регулировании относительно коммерческих банков (Китай, Ю. Корея);

▶ **Недостаточный уровень автоматизации процессов**

Автоматизация операционных процессов находится на умеренном уровне, а электронный документооборот в Банке задействован минимально.

▶ **Ограничение в масштабах финансовой поддержки вследствие размера капитала Банка**

Объем капитала Банка составляет 28,2 млрд рублей²¹, что определяет место АО РОСЭКСИМБАНК на 42-й позиции относительно 437 российских банков по показателю размера капитала²².

При текущем размере капитала для Банка имеют место ограничения по объемам фондирования кредитных операций, а также по размерам допустимого риска на одного заемщика, что сдерживает темпы роста кредитного портфеля, а также ограничивает возможности поддержки экспортеров.

3. Возможности

▶ **Наращивание кредитно-гарантийного бизнеса в сфере услуг и приоритетных отраслях**

Доработка продуктов и процессов Банка с учетом особенностей бизнеса в сфере услуг и отдельных отраслях промышленности, позволяющая поэтапно увеличивать персонализированность продуктового предложения;

²¹ На 2019 год. Годовой отчет АО РОСЭКСИМБАНК за 2019 г.

²² Рэнкинг Российских банков 2018 https://www.banki.ru/banks/ratings/?PROPERTY_ID=25

▶ **Расширение периметра продуктового предложения, предполагающего субсидиарную поддержку**

Приобретение Банком дополнительных преференций за счет запуска новых программ государственной поддержки, предполагающих расширение сферы действия субсидий на кредитно-гарантийные продукты (например, факторинг, экспорт услуг и т.д.);

▶ **Увеличение клиентской базы в сегменте МСП**

Постепенное увеличение присутствия в сегменте МСП, содействие росту количества экспортеров и доли экспорта МСП в российском ННЭ;

▶ **Развитие расчетов и финансирования в национальных валютах**

Высокий кредитный рейтинг позволяет создать сеть корреспондентских счетов в национальных валютах стран-партнеров в торговом обороте с РФ, что позволит предоставлять экспортерам возможность по ведению счетов в национальных валютах этих стран. За счет этого Банк сможет наращивать масштаб расчетного и транзакционного обслуживания корпоративных клиентов, а также формировать дополнительный источник пассивов (в данных валютах) в виде остатков на расчетных счетах. Предоставление банкам импортеров возможностей по использованию ЛОРО-счетов в российских рублях в Банке для транзакций их клиентов и расчетов по операциям на финансовых рынках создает возможности для формирования еще одного источника фондирования, рублевых остатков на ЛОРО-счетах банков-нерезидентов.

Кроме того, возможность предоставления финансирования (применительно для покупателей) в валютах, используемых в странах основных покупателей российской продукции и не являющихся свободно конвертируемыми, будет являться дополнительным преимуществом кредитных продуктов Банка, направленным на сокращение транзакционных издержек клиента;

▶ **Наращивание компетенций и клиентского пайплайна за счет усиления интеграции с ВЭБ.РФ**

Привлечение новых клиентов, повышение объемов бизнеса и приобретение дополнительных компетенций за счет увеличения уровня интеграции с ВЭБ.РФ и развития инфраструктуры единой сети поддержки экспорта.

▶ **Переход на дистанционное банковское (онлайн) обслуживание и дальнейшая цифровизации услуг**

Развитие цифровых каналов взаимодействия с клиентом позволит расширять клиентскую базу с уменьшением расходов на одного клиента. Кроме того, цифровая трансформация способствует повышению операционной гибкости и улучшению клиентского сервиса.

4. Угрозы

▶ **Рост ценовой конкуренции на целевых рынках**

Риск снижения конкурентоспособности российских товаров на экспортных рынках из-за чрезмерной финансовой поддержки экспортеров из других стран со стороны эксимбанков;

▶ **Повышение значимости политики протекционизма на целевых рынках**

Риск снижения торгового оборота с отдельными государствами и спроса на экспортное финансирование в силу интенсификации поддержки локальных производителей на целевых рынках, а также увеличения количества заградительных барьеров для отдельных видов товаров и услуг;

▶ **Ограниченный экономический эффект от продуктов, предлагаемых для МСП**

Риск затруднения достижения целевых бизнес-показателей по работе с субъектами МСП в связи с недостаточным масштабом сегмента или высоким кредитным риском;

▶ **Сокращение объемов государственной поддержки**

Риск сокращения сферы действия и объемов программ государственной поддержки экспорта. Риск расширения перечня субъектов, уполномоченных на использование субсидий, распространяющихся на текущий момент исключительно на Банк;

▶ **Эскалация санкционного воздействия в отношении РФ**

Ужесточение санкционного режима со стороны западных стран (США и ЕС), затрудняющего интеграцию РФ в международную торговлю несырьевыми неэнергетическими товарами и ограничивающего возможности Банка по фондированию на зарубежных рынках капитала.

V. Миссия, ценности, цели и функции АО РОСЭКСИМБАНК

Миссия, ценности и цели являются едиными для корпоративного контура Группы РЭЦ. При этом реализация основных стратегических приоритетов АО РОСЭКСИМБАНК осуществляется таким образом, чтобы дополнять, но не дублировать работу других организаций Группы РЭЦ.

В своей деятельности АО РОСЭКСИМБАНК фокусируется на увеличении масштабов предоставления кредитно-гарантийной поддержки российским компаниям несырьевого сектора, осуществляющим экспортную деятельность, в целях содействия повышению конкурентоспособности российской продукции на зарубежных рынках.

1. Миссия АО РОСЭКСИМБАНК

Совместно с другими компаниями Группы РЭЦ АО РОСЭКСИМБАНК работает над реализацией единой миссии, которая отражает смысл и содержание деятельности всех компаний Группы, подчеркивая важную роль экспортеров для благосостояния общества.

Миссия Группы РЭЦ: «Мы верим, что для российских товаров и услуг нет границ. Мы повышаем благосостояние общества, раскрывая возможности глобальных рынков для каждой российской компании».

2. Ценности АО РОСЭКСИМБАНК

Ценности АО РОСЭКСИМБАНК направлены на реализацию его миссии, отражают подход к работе внутри организации и закладывают необходимый фундамент для создания и поддержки экспорта:

- ▶ Мы – команда профессионалов, увлеченных экспортом;
- ▶ Мы задаем стандарты и постоянно развиваемся;
- ▶ Мы делаем сложное – простым и экспорт – «в один клик»;
- ▶ Мы интегрируем возможности госинститутов и бизнеса в интересах экспорта;
- ▶ Результат нашей работы – успешные экспортеры.

3. Цели АО РОСЭКСИМБАНК

В корпоративном контуре Группы РЭЦ, АО «РЭЦ» ставит перед собой цель по выводу российских компаний на международный рынок, что преимущественно влияет на количество компаний, осуществляющих экспортную деятельность, а АО РОСЭКСИМБАНК, совместно с АО «ЭКСАР» нацелен на поддержку существующих экспортеров, что оказывает преимущественное влияние на объем поддержанного экспорта.

Данное разделение фокусов соответствует лучшим международным практикам поддержки экспорта, в рамках которых основной задачей нефинансовых институтов поддержки является стимулирование роста числа экспортеров, а

задачей эксимбанков – стимулирование роста объема экспорта и диверсификация его структуры.

В рамках текущего стратегического цикла АО РОСЭКСИМБАНК в составе Группы РЭЦ продолжит реализацию цели по развитию экспорта в России, включая рост числа компаний, осуществляющих экспортную деятельность, а также увеличение общего объема экспорта.

АО РОСЭКСИМБАНК в составе Группы РЭЦ работает на достижение к 2024 году следующих целевых показателей:

3.1. Общенациональные целевые показатели

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 в части поддержки экспорта, АО РОСЭКСИМБАНК в составе Группы РЭЦ способствует достижению к 2024 году следующих общенациональных целей по увеличению экспорта несырьевых неэнергетических товаров:

- ▶ Достижение объема экспорта (в стоимостном выражении) несырьевых неэнергетических товаров в размере 250 млрд долларов США в год, в том числе продукции машиностроения - 50 млрд долларов США в год, продукции агропромышленного комплекса - 45 млрд долларов США в год, а также экспорта оказываемых услуг в объеме 100 млрд долларов США в год;
- ▶ Формирование в обрабатывающей промышленности, сельском хозяйстве, сфере услуг глобальных конкурентоспособных несырьевых секторов, общая доля экспорта товаров (работ, услуг) которых составит не менее 20% ВВП страны;
- ▶ Организация эффективной системы разделения труда и производственной кооперации в рамках Евразийского экономического союза в целях увеличения объема торговли между государствами - членами Союза не менее чем в полтора раза и обеспечения роста объема накопленных взаимных инвестиций в полтора раза.

3.2. Целевые показатели в рамках Группы РЭЦ

- ▶ **Достижение объема предоставленного финансирования**
Отражает объемы финансирования, предоставленного российским экспортерам, иностранным покупателям российской продукции (их банкам), для целей содействия осуществлению экспорта российской несырьевой неэнергетической продукции, в том числе высокотехнологичной;
- ▶ **Достижение целевого количества поддержанных экспортеров**
Отражает число компаний-экспортеров, получивших финансовую поддержку со стороны Группы РЭЦ с целью развития производства и экспорта российской продукции на мировые рынки;
- ▶ **Обеспечение прибыльности деятельности Банка**
Показатель демонстрирует ориентацию Банка на обеспечение финансового результата выше безубыточности, в том числе в части реализации стратегии Группы РЭЦ по осуществлению внутригруппового финансирования, при предоставлении доступной финансовой поддержки экспорта и покрытии возникающих рисков. По результатам согласования

общекорпоративных показателей эффективности АО РОСЭКСИМБАНК в бизнес-плане утверждается целевое значение финансового результата Банка, ориентированное на реализацию функции центра прибыли Группы РЭЦ;

▶ **Качественные показатели**

Качество клиентского обслуживания, включая удобство доступа к услугам, высокопрофессиональный клиентский сервис, прозрачность и оперативность принятия решений о предоставлении поддержки должны способствовать развитию лояльности клиентов Банка и повышать их удовлетворенность. Банк ориентируется на обратную связь от клиентов в целях повышения соответствия линейки финансовых продуктов актуальным требованиям экспортеров, иностранных покупателей и их банков.

VI. Стратегия АО РОСЭКСИМБАНК на 2020-2024 гг.

1. Роль и функции АО РОСЭКСИМБАНК на рынке России

АО РОСЭКСИМБАНК занимает уникальное положение на российском банковском рынке, модель деятельности которого сочетает в себе одновременно три функции.

1.1. Институт поддержки экспорта

Основной задачей Банка является поддержка российского экспорта путем предоставления кредитно-гарантийных продуктов своим клиентам – российским экспортерам, зарубежным покупателям и их банкам.

Для предоставления своим клиентам продуктов и услуг на максимально выгодных для них условиях Банк участвует в программах государственной поддержки экспортеров.

Статус института поддержки экспорта накладывает на Банк обязательства по работе с нишевыми категориями клиентов, менее привлекательными для коммерческих банков с точки зрения минимального объема сделки и допустимых уровней риска, что создает необходимость в покрытии выданных кредитов за счет страховых продуктов АО «ЭКСАР».

Показателями, характеризующими эффективность реализации данной функции, является объем поддержанного экспорта и количество поддержанных экспортеров.

1.2. Коммерческий банк, регулируемый ЦБ

Центральный Банк регулирует деятельность АО РОСЭКСИМБАНК с использованием механизмов и принципов, применяемых к коммерческим банкам на рынке РФ. В частности, Банк обязан соблюдать требования к обязательным нормативам, устанавливаемым Центральным Банком.

Показателями эффективности деятельности по данному направлению являются финансовый результат, рентабельность капитала (ROE) и показатель CIR.

1.3. Интегрированный элемент Группы РЭЦ

Операционная модель АО РОСЭКСИМБАНК, как неотъемлемого элемента Группы РЭЦ, глубоко интегрирована с АО «ЭКСАР» и АО «РЭЦ» с целью предоставления комплексного набора услуг клиентам и повышения эффективности деятельности Группы в целом.

Высокий уровень интеграции воплощен в:

- ▶ Удобстве сочетания финансовых продуктов Банка (финансирование, гарантии) со страховыми продуктами АО «ЭКСАР» и нефинансовыми продуктами АО «РЭЦ» (обучение, анализ рынков, поиск партнеров и др.);

- ▶ Единых для всей Группы функциональных центрах компетенций, например, в части риск-менеджмента и финансовой функции;
- ▶ Доступе Банка к обширной экспертизе и аналитическим данным по ключевым рынкам экспорта, а также к каналам взаимодействия с клиентами, используемым компаниями Группы.

В рамках Группы РЭЦ одной из задач Банка является получение прибыли для выплаты дивидендов в пользу АО «РЭЦ» с целью перераспределения средств между направлениями бизнеса Группы, имеющими возможность генерировать прибыль (Банк и АО «ЭКСАР»), и направлениями бизнеса, чья деятельность в большей степени направлена на поддержку экспортеров и не предполагает получения прибыли (АО «РЭЦ»).

2. Целевые зарубежные рынки

В новом стратегическом цикле приоритетными рынками будут являться рынки развивающихся стран, имеющие уровень риска выше среднего, высокий прогнозный темп роста импорта и характеризующиеся благоприятным политическим климатом с точки зрения взаимоотношений с Россией (например, страны Азии и Латинской Америки). Выход на данные рынки будет осуществляться за счет дальнейшего развития Единой сети поддержки экспорта Группы РЭЦ, в том числе точек зарубежного присутствия Группы.

3. Приоритетные отрасли

АО РОСЭКСИМБАНК традиционно фокусируется на поддержке отраслей, обеспечивающих наибольший объем российского экспорта в приоритетные страны (например, металлургия, машиностроение, химическая промышленность и т.д.).

В новом стратегическом цикле будет осуществлено развитие поддержки отраслей, традиционно представленных в портфеле Банка (например, машиностроение, металлургическая промышленность, химическая промышленность, АПК и т.д.), что будет способствовать дальнейшей эффективной реализации задачи по увеличению объема экспорта.

В дополнение к отраслям, представленным в текущем портфеле, Банк будет сфокусирован на поддержке перспективных отраслей, на данный момент не занимающих существенную долю в структуре экспорта (например, экспорт услуг).

Усилия по данным направлениям будут способствовать реализации Национального проекта «Международная кооперация и экспорт».

4. Ценностное предложение и сегментные стратегии

Банк традиционно предоставляет поддержку двум категориям клиентов: экспортерам российской продукции, иностранным покупателям российской продукции и их банкам. Дополнительно, перспективным направлением, подлежащим развитию в новом стратегическом цикле, является партнерство с коммерческими банками с целью оказания массовой поддержки МСП-

экспортерам за счет использования продуктов, предлагаемых посредством банков-партнеров.

АО РОСЭКСИМБАНК постоянно совершенствует свое ценностное предложение в ответ на эволюционирующие потребности своих клиентов. Ключевые элементы ценностного предложения АО РОСЭКСИМБАНК в новом стратегическом цикле включают:

- ▶ Широкий спектр продуктов кредитно-гарантийной поддержки, дополняемый страховыми продуктами АО «ЭКСАР» и нефинансовыми продуктами АО «РЭЦ», а также иными продуктами российских институтов развития;
- ▶ Финансовую доступность кредитно-гарантийных продуктов для клиентов Банка различных сегментов;
- ▶ Кастомизацию ценностного предложения под потребности отдельных клиентских сегментов.

4.1. Экспортеры российской продукции или услуг

В данной категории клиентов представлены два сегмента, выделяемых на основе масштаба деятельности и различающихся в части специфики их потребностей в кредитно-гарантийных продуктах:

Сегмент «Крупнейшие и крупные экспортеры»

(Компании-экспортеры с объемом выручки более 2 млрд руб. в год)

Данный сегмент вносит существенный вклад в российский несырьевой неэнергетический экспорт (90%²³), тем самым позволяя Банку оказывать существенное влияние на рост объемов российского экспорта посредством поддержки данного типа клиентов.

Основными потребностями сегмента являются:

- ▶ Получение доступного финансирования и гарантийной поддержки для повышения конкурентоспособности продукции на международных рынках;
- ▶ Финансирование реализации крупных проектов по созданию и расширению экспортно-ориентированных производственных мощностей;
- ▶ Обеспечение достаточности средств у покупателей для оплаты продукции в рамках экспортного контракта.

Ценностным предложением Банка для данного сегмента является персонализированное обслуживание и индивидуальные условия кредитно-гарантийной поддержки.

Приоритетной задачей Банка в рамках развития бизнеса в данном сегменте является расширение объема и числа профинансированных проектов, реализуемых клиентами в целях развития экспорта и находящихся вне зоны интересов коммерческих банков

Сегмент «МСП-экспортеры» (Объем выручки до 2 млрд руб. в год)

²³ По данным ЕМИСС Государственная статистика на 2018г.

Вклад сегмента МСП в объем экспорта в России находится на уровне ниже международных бенчмарков (9,8%²³ в России при 20 - 60%²⁴ в мире). Ввиду низкой зрелости развития экспорта в данном сегменте и наличия существенного количества данных компаний, поддержка данного сегмента со стороны Банка позволяет наиболее эффективно способствовать увеличению числа компаний, ведущих экспортную деятельность.

Ключевыми потребностями данного сегмента является получение финансирования оборотного капитала для выполнения обязательств в рамках экспортного контракта, повышение восприятия потенциальными покупателями в качестве надежного контрагента (например, за счет продуктов, гарантирующих покупателю надлежащее исполнение условий контракта экспортером), а также ускорение процесса получения финансирования с момента подачи заявки до выдачи средств.

Основным ценностным предложением для данного сегмента будет являться:

- ▶ Низкая стоимость финансирования, обеспечиваемая за счет реализации Банком функции института поддержки;
- ▶ Удобство и скорость получения финансирования, в т.ч. благодаря использованию сети банков-партнеров и интеграции продуктового предложения в электронные площадки (например, Развивай.РФ);
- ▶ Высокий уровень кастомизации под нужды МСП-экспортеров (например, коробочные кредиты и гарантийные продукты).

Взаимодействие с данным сегментом осуществляется как посредством собственных каналов продаж и обслуживания (сайт, интернет-банк, использование территориальных управлений АО «РЭЦ» и Центров поддержки экспорта), так и за счет использования сети банков-партнеров, предлагающих финансовые продукты Банка экспортерам, обслуживающимся в данных банках.

Приоритетной задачей Банка в рамках развития бизнеса в данном сегменте является рост количества компаний, получающих поддержку Группы РЭЦ в том числе за счет использования сети банков-партнеров, предлагающих продукты Банка экспортерам, обслуживающимся в данных банках.

4.2. Зарубежные покупатели и банки зарубежных покупателей

Зарубежные покупатели испытывают потребность в расширении объема ликвидности, необходимой для расчетов в рамках экспортных контрактов. Высокая стоимость финансирования, доступного зарубежным покупателям локально, либо отказ в финансировании покупателей российской продукции локальными банками часто становится препятствием к заключению сделки с российским экспортером.

Ценностным предложением для данного сегмента является предложение финансового-гарантийной поддержки на более конкурентных и доступных условиях по сравнению с зарубежными аналогами.

Развитие направления по работе с данным сегментом предполагается как в части наращивания числа клиентов среди зарубежных покупателей, так и их банков.

²⁴ По данным OECD на 2018г. «Fostering greater SME participation in a globally integrated economy»

Дополнительным преимуществом работы с данным сегментом является возможность привлечения российских экспортеров на обслуживание в Банк за счет выстроенного взаимодействия с покупателями их продукции и использования их сети контактов с российскими экспортерами. Таким образом Банк имеет возможность одновременного предоставления кредитно-гарантийной поддержки как экспортеру, так и покупателю его продукции, что приводит к снижению риска Банка благодаря контролю за денежными потоками, возникающими в рамках экспортной сделки.

5. Продуктовое предложение АО РОСЭКСИМБАНК

5.1. Принципы формирования продуктового предложения Банка

АО РОСЭКСИМБАНК предоставляет широкий спектр продуктов кредитно-гарантийной поддержки, позволяющих экспортерам выходить на международные рынки и наращивать объемы экспорта. С целью обеспечения актуальности и востребованности оказываемых финансовых услуг и с учетом тенденций развития продуктового предложения коммерческих банков, АО РОСЭКСИМБАНК занимается постоянным развитием и совершенствованием собственной линейки продуктов. При этом он руководствуется следующими принципами:

- ▶ Развитие клиентского сервиса и клиентского опыта в соответствии с лучшими российскими и международными практиками;
- ▶ Непрерывное развитие и совершенствование продуктового предложения;
- ▶ Взаимодополняемость финансовых и нефинансовых продуктов Группы РЭЦ для поддержки экспортера на всех этапах жизненного цикла;
- ▶ Эффективное распределение экспортных субсидий;
- ▶ Обеспечение достижения финансовых и нефинансовых целей Банка.

5.2. Ключевые продукты текущей линейки АО РОСЭКСИМБАНК

Банк, как институт поддержки экспорта, предлагает широкое продуктивное предложение, покрывающее потребности экспортеров на всех этапах их жизненного цикла.

Рисунок 1. Продуктовое предложение АО РОСЭКСИМБАНК на различных этапах жизненного цикла экспортера



Кредитные продукты.

В целях поддержки экспорта высокотехнологичной продукции Банк предлагает особые условия кредитования за счет использования адресной программы льготного финансирования.

▶ Предэкспортное финансирование экспортеров.

Данная категория продуктов включает кредиты, предоставляемые экспортеру в обеспечение исполнения обязательств по экспортному контракту на период до поставки товара, что позволяет экспортерам финансировать производство экспортной продукции.

Благодаря возможности привлекать средства для приобретения сырья, материалов и оборудования для производства товара, экспортер получает возможность сохранять и наращивать объемы производства экспортной продукции.

▶ Кредиты покупателям и банкам покупателей.

В эту категорию входят кредитные продукты, предоставляемые покупателям для приобретения продукции российских экспортеров. Покупатель может получить финансирование как напрямую, так и через

банк в своей стране, который в свою очередь получает финансирование от АО РОСЭКСИМБАНК. При этом условия кредита являются конкурентными по сравнению с зарубежными коммерческими банками.

Эти продукты способствуют увеличению спроса на продукцию российских экспортеров за счет повышения уровня ликвидности компаний-импортеров российской продукции.

▶ **Кредиты на развитие экспортно ориентированных проектов.**

Кредиты этого вида выдаются на индивидуальных условиях для реализации крупных проектов. Данные продукты позволяют экспортерам получать значительный объем финансирования на среднесрочный и долгосрочный период.

Целью этой линейки продуктов является содействие развитию бизнеса экспортеров на международной арене за счет реализации ими инфраструктурных проектов, поддерживающих экспорт.

В качестве продуктов, поддерживающих кредитное предложение Банка, клиентам предоставляется базовая линейка транзакционных продуктов и услуг: открытие и ведение счетов, безналичные переводы, конверсионные операции и т.д.

Гарантийные продукты.

▶ **Гарантии покупателям.**

Данная категория включает гарантийные продукты, выдаваемые покупателям продукции российских экспортеров и гарантирующие надлежащее исполнение обязательств экспортером. Продукты позволяют снизить риск, который несет иностранный покупатель в рамках сделки.

Целью предоставления данных продуктов является повышение доверия к российским экспортерам, как надежным контрагентам на международном рынке, что положительно влияет на объемы российского экспорта.

▶ **Гарантии налоговым органам.**

Этот продукт позволяет экспортеру получить возврат НДС из бюджета до завершения соответствующих процедур со стороны налоговых органов. Таким образом, экспортер имеет возможность не изымать денежные средства для оплаты НДС из оборотного капитала, что приводит к улучшению его ликвидности.

Благодаря обеспечению стабильного уровня оборотного капитала, экспортер имеет возможность наращивать объемы производства с целью дальнейшего экспорта.

▶ **Гарантии непрямым участникам экспорта.**

Продукты данной категории предоставляются поставщикам и подрядчикам экспортера для обеспечения платежеспособности компании. Данный продукт упрощает привлечение экспортером поставщиков и контрагентов, за счет того, что последним гарантируется оплата выполненных работ.

За счет упрощения привлечения поставщиков и подрядчиков экспортеры имеют возможность поддерживать устойчивый уровень производства экспортной продукции.

Продукты факторинга.

▶ Экспортный факторинг без права регресса под страхование АО «ЭКСАР».

Данный продукт предполагает выкуп дебиторской задолженности и предоставление финансирования под уступку денежного требования с закрытием риска неоплаты за счет страховых продуктов АО «ЭКСАР». Это позволяет экспортеру сокращать интервал от отгрузки продукции до получения выручки на счет, а также закрывает риск неплатежа со стороны иностранного покупателя.

За счет получения выручки на счет сразу после отгрузки, у экспортера появляется возможность оперативно направить ее на производство продукции, что тем самым способствует увеличению объемов экспорта в целом.

5.3. Дальнейшее развитие флагманских продуктов

В рамках нового стратегического цикла предполагается продолжение активного развития хорошо себя зарекомендовавших флагманских продуктов Банка:

- ▶ **Продуктов, оказывающих значимое влияние на объем поддержанного экспорта** (см. график 5): гарантия надлежащего исполнения обязательств экспортером, финансирование текущих расходов по экспортным поставкам, финансирование расходов по экспортному контракту, финансирование через подтвержденный аккредитив и прямой кредит иностранному покупателю
- ▶ **Продуктов, оказывающих значимое влияние на количество поддержанных экспортеров** (см. график 6): прямой кредит иностранному покупателю, кредит банку иностранного покупателя, гарантия возмещения НДС.

График 5. Влияние продуктов на объем поддержанного экспорта (в % от объема экспорта, поддержанного в 2019 г.)

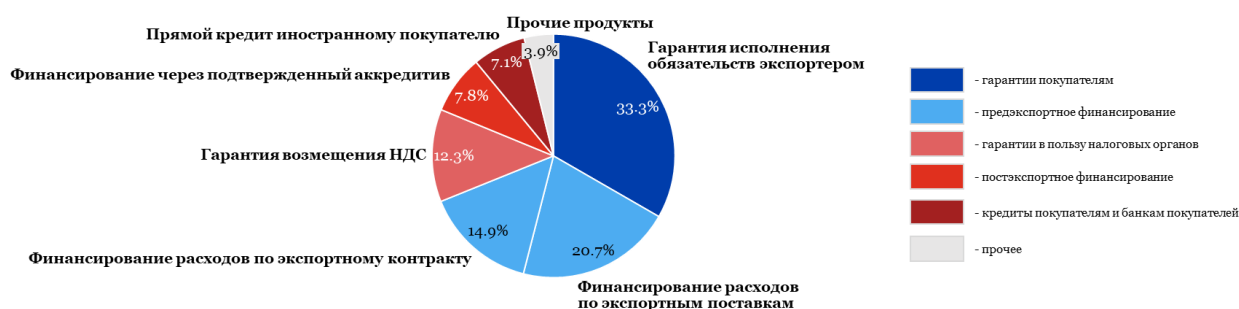
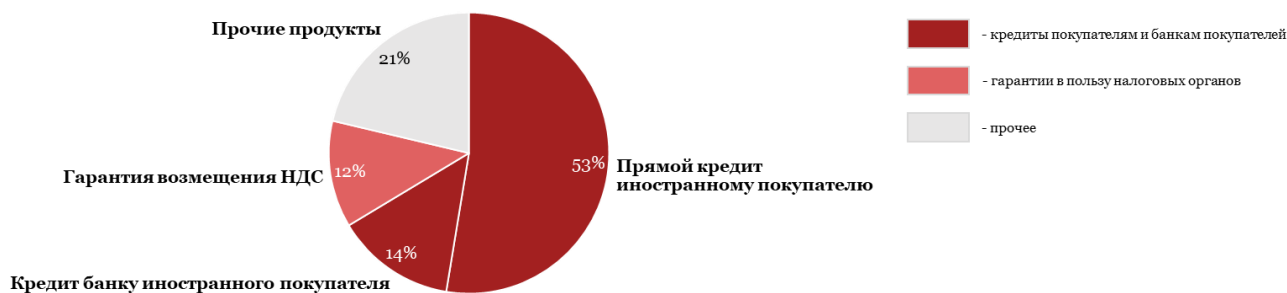


График 6. Влияние продуктов на количество поддержанных экспортеров (в % от количества экспортеров, поддержанного в 2019 г.)



5.4. Критический анализ и доработка продуктов, имеющих потенциал повышения эффективности

В соответствии с принципом непрерывного совершенствования продуктового портфеля, Банку необходимо проводить постоянный мониторинг и оценку своих продуктов на предмет их эффективности в достижении целей и задач Банка. Продукты, продемонстрировавшие низкую эффективность, должны подвергаться анализу на предмет возможных причин такого результата по следующим критериям:

- ▶ **Востребованность рынком:** оценка наличия устойчивого спроса со стороны рынка, а также анализ закрытия продуктом актуальных бизнес-потребностей текущих и перспективных клиентов. Например, данный анализ может выявить, что несмотря на подтвержденную востребованность продукта в международной практике, продукт не актуален российским экспортерам на текущем уровне развития российского рынка экспорта;
- ▶ **Качество продвижения:** оценка рыночного позиционирования и стратегии продвижения продукта с точки зрения обеспечения устойчивого спроса, высокого уровня конверсии и лояльности к продукту. По итогам анализа с использованием инструментария клиентских и маркетинговых исследований, делается вывод о необходимости корректировки рыночного позиционирования и подхода к продвижению продукта;
- ▶ **Зрелость продукта:** учет сроков присутствия продукта на рынке. По продуктам, не оправдавшим возлагавшихся на них надежд или не продемонстрировавшим положительную траекторию, которая вывела бы их на необходимый уровень, должен ставиться вопрос относительно их будущего (например, доработка продукта, активизация маркетинговых усилий, устранение из продуктовой линейки и т.д.).

Для эффективного выявления и оценки подобных продуктов, Банк будет развивать систему управленческой отчетности, позволяющую проводить анализ прибыльности в разрезе продуктовых групп и отдельных продуктов.

5.5. Запуск перспективных продуктовых направлений

В новом стратегическом цикле для Банка критично формировать и реализовывать свежие продуктовые идеи, опирающиеся на развитие российской финансовой отрасли. Запуск новых продуктовых направлений позволит Банку эффективно адаптироваться к меняющимся потребностям экспортеров и их покупателей, расширяя перечень и условия предоставления оказываемых услуг.

Продуктовые направления, интересные для дальнейшего развития в Банке, были сформированы на основе изучения российского и международного опыта, а также изучения типовых финансовых потребностей российских экспортеров и включают:

- ▶ **Расчеты и финансирование в национальных валютах:** запуск данного продукта позволит экспортеру и покупателю совершать транзакционные операции, а также привлекать финансирование (применительно для покупателей) в валютах, используемых в странах основных покупателей российской продукции и в том числе не являющихся свободно конвертируемыми.

Данные продукты позволят повысить привлекательность российского экспорта за счет снижения затрат участников экспортной деятельности на конверсионные операции, а также снизить зависимость от санкций со стороны стран-эмитентов свободно конвертируемых валют. Основной фокус при этом будет делаться на переходе в расчетах и финансировании экспортных поставок из РФ в российские рубли. Это снизит чувствительность баланса Банка к возможной эскалации санкционного давления как на Банк, так и на его заемщиков.

- ▶ **Развитие продуктов для сегмента МСП с использованием инфраструктуры партнеров:** основными продуктовыми идеями по данному направлению являются – создание совместных продуктовых предложений АО РОСЭКСИМБАНК с другими организациями; софинансирование и рефинансирование кредитов, выданных банками собственным клиентам сектора МСП, ведущим экспортную деятельность; разделение рисков между организациями-партнерами по сделкам; предоставление финансирования в дополнение к кредитным лимитам экспортера в других банках и др.

Эти продукты позволят осуществлять массовую поддержку сегмента МСП при одновременном снижении затрат на собственную инфраструктуру.

- ▶ **Продолжение кастомизации продуктов под потребности приоритетных отраслей:** адаптация продуктового предложения с учетом отраслевых особенностей бизнес-модели клиентов группы РЭЦ. Например, частое отсутствие материального залога у компаний сферы услуг затрудняет получение ими финансирования в банках. За счет возможности наращивания Банком профильной экспертизы, экспортеры из данного сегмента смогут получить доступное беззалоговое финансирование, на основе данных об оборотах, кредитном рейтинге и прочих параметров.

Также в рамках данного направления предполагается проработка продуктов, направленных на поддержку экспорта, осуществляющегося посредством электронных торговых площадок (например, электронный факторинг с лимитом на конкретную торговую площадку).

Данные продукты позволят успешно реализовывать цели по развитию экспорта в различных отраслях (например, сферы услуг), поставленные в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт»;

- ▶ **Развитие новых кредитных продуктов:** запуск новых видов финансирования в соответствии с лучшими международными практиками. Данные продукты позволят расширить перечень инструментов поддержки на различных этапах жизненного цикла

экспортеров (например, за счет тендерного кредита, упрощающего для экспортера возможность победы в тендере), а также создать принципиально новые инструменты поддержки (например, кредиты на создание оптово-распределительных центров).

VII. Фондирование финансового блока и Группы РЭЦ

Текущая схема фондирования АО РОСЭКСИМБАНК представлена следующими основными компонентами:

- ▶ Остатки на счетах и депозиты юр. лиц (в т.ч. средства компаний Группы РЭЦ), а также кратко и среднесрочные привлеченные средства банков составляют более 50% пассивов;
- ▶ Выпущенные облигации составляют 16% в структуре пассивов;
- ▶ Капитал и субординированные заимствования, а также рефинансирование под залог нерыночных активов составляют 27% пассивов Банка.

Указанная структура пассивов в целом соответствует стандартной структуре фондирования банков. Относительно высокая доля финансирования за счет бюджетных средств накладывает ограничения в части реализации государственных программ поддержки экспортеров. Более существенная доля средств бюджета в структуре пассивов, являясь одним из источников долгосрочного фондирования операций, позволила бы Банку более эффективно реализовывать проекты в области поддержки российских экспортеров, одновременно улучшая конкурентные возможности российских экспортеров с точки зрения снижения стоимости кредитов.

Банк планирует в целом сохранить структуру финансирования, при этом работая над реализацией следующих возможностей для увеличения объемов фондирования:

▶ **Собственные средства**

Группа планирует эффективное использование собственных средств, в том числе, при необходимости, с перераспределением капитала внутри Группы РЭЦ через субординированные кредиты в пользу Банка. При этом контроль уровня капитала Банка будет обеспечиваться с учетом специфики клиентской базы: достаточность капитала поддерживается на уровне, необходимом для работы с экспортерами, требующими активной финансовой поддержки;

▶ **Текущие остатки корпоративных клиентов и банков-нерезидентов**

Банк рассматривает возможность масштабирования объемов расчетного обслуживания корпоративных клиентов в национальных валютах стран-импортеров российской продукции и предоставление возможностей для банков-нерезидентов проведения клиентских платежей и расчетов по операциям на финансовых рынках по открытым в Банке рублевым ЛОРО-счетам как дополнительный источник финансирования за счет формирования «постоянного» объема средств на данных счетах;

▶ **Рефинансирование по программам Банка России**

Планируется использование Банком механизма предоставления Банком России кредитным организациям кредитов, обеспеченных нерыночными активами (с учетом имеющихся ограничений), путем привлечения финансирования под залог прав требования по кредитным договорам, обеспеченным договорами страхования АО «ЭКСПАР». Банк также будет

проводить системную работу по эффективному использованию долгосрочных источников финансирования, предоставляемых государственными структурами.

VIII. Управление рисками и финансовая устойчивость

1. Управление рисками

С учетом значимости деятельности Банка в программе поддержки организаций-экспортеров на территории Российской Федерации Банк уделяет большое внимание качеству и эффективности процесса управления рисками.

Одной из ключевых особенностей управления рисками Банка является его интегрированность в систему управления рисками Группы РЭЦ. К выгодам такой интеграции относится прежде всего использование уникальной экспертизы АО «ЭКСПАР» в анализе страновых рисков и макроэкономических факторов, оценке риска по регионам мира и иностранным заемщикам. Значительная синергия также достигается за счет организованного процесса обмена данными между организациями и их совместного использования.

Система управления рисками в Банке выстроена в соответствии с требованиями Банка России к организации процесса управления рисками и оценки достаточности капитала, а также с учетом лучших практик в области управления рисками, существующих на рынке.

Для целей управления рисками и капиталом Банк реализует внутренние процедуры оценки достаточности капитала (ВПОДК) на индивидуальной основе и обеспечивает выполнение требований ВПОДК всеми работниками, подразделениями и органами Банка.

Основными целями при управлении рисками и достаточностью капитала Банка на рассматриваемом периоде являются:

- ▶ Обеспечение осведомленности органов управления Банка об уровне принимаемых им рисков;
- ▶ Обеспечение устойчивого развития Банка для достижения стратегических и операционных целей в рамках установленного риск-аппетита Банка;
- ▶ Эффективное ограничение рисков, принимаемых Банком, в целях своевременного исполнения обязательств перед кредиторами и клиентами Банка;
- ▶ Эффективное управление капиталом Банка для обеспечения безубыточности деятельности с учетом рисков и приемлемого уровня достаточности капитала, необходимого для реализации стратегических целей и задач развития Банка.

Согласно утвержденной в 2019 году «Стратегии управления рисками и капиталом Государственного специализированного Российского экспортно-импортного банка (акционерное общество)» одним из наиболее значимых для Банка рисков является кредитный риск (включая кредитный риск контрагента и риск концентрации на одном заемщике и группе связанных заемщиков). Основой стратегии Банка в части принятия и управления кредитным риском является поддержание низкого уровня риска за счет включения в портфель низкорисковых кредитов (на базе проведения детальной оценки деятельности и финансовой устойчивости контрагента), а также кредитов с надежным обеспечением, преимущественно со страховым покрытием АО «ЭКСПАР» или государственной гарантией.

В целом Банк оценивает уровень кредитного риска на балансе ниже среднерыночного, несмотря на наличие клиентов с повышенным риском в силу реализации миссии Банка: более высокий уровень вероятности дефолта (PD) компенсируется меньшим уровнем потерь при реализации рисков (LGD) за счет высокой доли кредитов с надежным обеспечением.

Также среди рисков, которым Банк может быть подвержен, выделяются следующие риски (но не ограничиваются ими):

- ▶ Рыночный риск (включая процентный риск торговой книги и процентный риск банковской книги, фондовый и валютный риски, риск ликвидности и рыночный риск портфеля ценных бумаг);
- ▶ Операционный риск (в т. ч. правовой риск);
- ▶ Комплаенс-риск (регуляторный);
- ▶ Стратегический и бизнес-риск.

Банк ежегодно оценивает принимаемые и потенциальные риски и выделяет наиболее значимые виды рисков. Значимые виды рисков не реже одного раза в год пересматриваются и утверждаются Советом директоров Банка.

С учетом вышеназванных целей управления рисками, характера миссии Банка и масштаба принимаемых им рисков риск-менеджмент Банка подразделяется на три основных направления:

Таблица 2. Основные области деятельности по риск-направлениям

Направление	Основные области деятельности
Управление кредитным риском	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Анализ риск-профиля клиентов ▶ Разработка риск-моделей
Интегрированный риск-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Анализ рыночных рисков ▶ Анализ операционных рисков ▶ Портфельный риск-менеджмент ▶ Разработка методологии оценки риска на основе внутренних рейтингов
Управление макроэкономическим риском	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Проведение макроэкономического анализа ▶ Составление рейтингов стран ▶ Установление лимитов по странам

Разделение управления рисками Банка по направлениям позволяет обеспечивать профессиональную комплексную поддержку бизнес-подразделений, работающих с клиентами различного экономического профиля, и поддерживать адекватный уровень принимаемых рисков с учетом риск-аппетита Банка.

В операционной деятельности Банк руководствуется разработанными внутренними политиками и процедурами, а также утвержденной системой

лимитов, имеющей многоуровневую структуру, детализированную в соответствии с организационной структурой и характером бизнеса Банка.

Управление рисками и достаточностью капитала, помимо развития методологических подходов, строится также на основе использования современных информационных технологий, позволяющих повысить качество и оперативность процесса принятия решений. Банк совместно с Группой РЭЦ осуществляет постоянное совершенствование информационно-технологической базы в части оптимизации и автоматизации процессов сбора, хранения, обработки и расчета данных, уделяя внимание минимизации рисков, связанных с внедрением современных информационных технологий (возрастание вероятности финансовых и нефинансовых потерь при возникновении проблем в работе автоматизированных систем и информационной защите систем Банка).

Развитие функции управления рисками базируется на принципах соблюдения действующего законодательства и обеспечения максимальной эффективности реализации стратегии в части бизнес-задач. С целью решения стратегических задач Банка в период 2020-2024 гг. планируется реализация ряда мер для усиления компетенций в области управления рисками, обеспечивающих эффективное функционирование уникальной бизнес-модели АО РОСЭКСИМБАНК, а именно:

- ▶ Расширение взаимодействия со структурами ВЭБ.РФ в части реализации функции центра экспертизы по страновым и макроэкономическим рискам (расширение обмена данными, развитие форматов коммуникации, увеличение перечня решаемых задач);
- ▶ Доработка подходов к оценке рисков сегмента МСП (например, внедрение новых систем скоринга, развитие новых продуктов, систем автоматического принятия решения и т.д.);
- ▶ Осуществление валидации ключевых риск-моделей.

2. Финансовая устойчивость

Обеспечение финансовой устойчивости и поступательного развития Банка для осуществления стратегических и операционных задач является одной из целей настоящей Стратегии, а также стратегии управления рисками и капиталом Банка.

Финансово-экономическая модель Стратегии основана:

- ▶ На наличии и поддержании высокого уровня собственной финансовой устойчивости и платежеспособности Банка, с учетом страхового покрытия АО «ЭКСАР»;
- ▶ На наличии собственного капитала, а также формируемых в рамках операционной деятельности финансовых резервов (собственные финансовые ресурсы размещаются в высоколиквидные активы);
- ▶ На эффективном применении интегрированной системы управления рисками в соответствии с лучшими практиками.

С учетом предусмотренного Стратегией органического роста при достижении Банком целей, заложенных в рамках Стратегии, ожидается, что Банк на горизонте до 2024 года сохранит высокий уровень финансовой устойчивости.

Банк определил перечень ключевых показателей для управления операционной деятельностью и контроля ее эффективности с учетом требований Банка России к управлению достаточностью капитала, среди которых:

- ▶ Норматив достаточности собственных средств (капитала). Стратегия Банка предусматривает рост величины портфеля выданных кредитов, в связи с чем планируется незначительное снижение значений норматива достаточности капитала. В то же время, исходя из консервативного подхода к управлению рисками, значения норматива будут на уровне комфортного превышения установленных Банком России предельных значений. Так, на горизонте 2020-2024 гг. значение норматива достаточности собственных средств Н1.0 планируется на уровне не ниже 14% при минимально установленном лимите 8%;
- ▶ Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков. В 2020-2024 гг. значение норматива максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков Н6 будет оставаться в пределах установленного Банком России лимита в 25% от величины капитала. В целях соблюдения предельных значений норматива Н6 Банком устанавливается система лимитов, определяемых в том числе с учетом результатов стресс-тестирования. Контроль соблюдения лимитов осуществляется как в рамках регулярной отчетности, так и при рассмотрении кредитно-гарантийных запросов.

IX. Работа с проблемными активами и урегулирование убытков

Одним из инструментов АО РОСЭКСИМБАНК по повышению собственной финансовой устойчивости является эффективная работа с проблемными активами и урегулирование убытков. Соответствующая функция осуществляется единой службой для всех компаний-участников Группы РЭЦ.

В рамках данного процесса Банк, осуществляя коммуникацию с клиентами, содействует выработке эффективных подходов к преодолению кризисных финансовых ситуаций. Кроме того, Банк предпринимает меры, направленные на улучшение качества кредитного портфеля, за счет эффективного урегулирования и сопровождения возврата задолженности.

АО РОСЭКСИМБАНК осуществляется непрерывная работа по минимизации доли проблемных активов в общем объеме предоставленных кредитов. При этом АО РОСЭКСИМБАНК демонстрирует высокие показатели качества кредитного портфеля, в частности доля обесцененных²⁵ кредитов к объему кредитного портфеля с 2018 года сохраняется на уровне 5-6%.

Работа с проблемными активами АО РОСЭКСИМБАНК реализуется посредством применения комплекса следующих механизмов:



²⁵ В соответствии с МСФО-9

Учитывая цели и задачи АО РОСЭКСИМБАНК по наращиванию кредитного портфеля в предстоящем стратегическом цикле, в том числе за счет расширения присутствия в сегменте МСП, при финансировании которого традиционно задействуется обеспечение в виде залога, становится актуальным дополнительный акцент на таких направлениях как стандартизация делопроизводства, обеспечение достаточности ресурсов для работы с залоговым обеспечением, а также развитие механизмов реализации проблемных активов.

Х. Развитие сотрудников

Достижение стратегических задач АО РОСЭКСИМБАНК требует поддержания эффективной и слаженной работы сотрудников организации. Формирование команды АО РОСЭКСИМБАНК является одним из ключевых приоритетов деятельности Банка. При этом, благодаря взаимной функциональной интеграции ресурсов компаний Группы РЭЦ достигается дополнительный синергетический эффект. Развитие персонала АО РОСЭКСИМБАНК синхронизируется с подходом Группы РЭЦ с учетом специфических потребностей Банка и фокусируется на трех основных направлениях:

1. Развитие новых компетенций в компании

В современном цифровом мире квалифицированным специалистам для того, чтобы оставаться востребованными на рынке, необходимо постоянно обучаться новым навыкам и совершенствовать свои компетенции. АО РОСЭКСИМБАНК поддерживает и развивает компетенции своих сотрудников в соответствии с утвержденной моделью компетенций:

- ▶ Стратегическое планирование потребностей в персонале проводится на основе анализа внешних вызовов и угроз, регулярной оценки компетенций персонала, а также с учетом меняющегося законодательства и потребностей клиентов АО РОСЭКСИМБАНК;
- ▶ С целью сохранения высокого уровня квалификации проводится непрерывное обучение руководителей и ключевых сотрудников, в том числе по развитию цифровых компетенций, а также компетенций по управлению проектами и процессами, эффективной коммуникации с клиентами;
- ▶ По мере наращивания присутствия АО РОСЭКСИМБАНК в сегменте МСП возрастает потенциал в развитии специфических компетенций сотрудников по работе с клиентами указанного сегмента, включая клиентских менеджеров, сотрудников мидл и бэк офиса. В том числе, компетенции по таким направлениям работы, как:
 - Идентификация потребностей клиента с учетом характеристик бизнеса;
 - Продвижение и продажа финансовых продуктов (в частности, коробочных продуктов для МСП);
 - Сопровождение клиента после получения им продукта/сервиса.

2. Выстраивание эффективной системы мотивации персонала

Для поддержания и наращивания эффективности работы команды АО РОСЭКСИМБАНК сформирована система мотивации, ориентированная на долгосрочные цели развития Группы РЭЦ:

- ▶ Проводится декомпозиция стратегических целей по всем компаниям Группы РЭЦ и формулируются КПЭ сотрудникам на различных уровнях;
- ▶ Сотрудников, ответственных за достижение целей каждого уровня, наделяют необходимыми полномочиями;

- ▶ Утверждаются гибкие правила для пересмотра окладов и определения бонусной части, привязанной к результатам работы.

Среди базовых задач системы мотивации АО РОСЭКСИМБАНК выделяются:

- ▶ Повышение вовлеченности и заинтересованности каждого работника в достижение целей, стоящих перед Банком;
- ▶ Создание эффективного механизма зависимости уровня вознаграждения, получаемого работником, от его вклада в результаты работы Банка;
- ▶ Создание понятной и объективной системы оценки результатов труда каждого работника;
- ▶ Создание благоприятных условий труда для работников Банка.

В Банке продолжает работу Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям, созданный в 2016 году в соответствии с указаниями Инструкции ЦБ РФ от 17.06.2014 № 154-И «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда».

Среди направлений работы Комитета выделяется:

- ▶ Обеспечение формирования в Банке эффективной и прозрачной практики вознаграждения и мотивации, которые получают члены исполнительных органов Банка и иные руководящие работники Банка;
- ▶ Повышение эффективности работы Совета директоров и исполнительных органов Банка;
- ▶ Определение критериев и системы оценки работы исполнительных органов Банка, руководителя Службы внутреннего аудита и иных руководящих работников Банка.

3. Формирование единой кадровой политики

Одним из ключевых драйверов достижения стратегических целей Банка является привлечение и удержания талантливых сотрудников. АО РОСЭКСИМБАНК формирует единую прозрачную систему управления персоналом, в которой:

- ▶ Руководители создают эффективную команду профессионалов и используют современные методы управления и мотивации персонала (в том числе элементы наставничества и лин-менеджмента);
- ▶ Сотрудники понимают направления и перспективы развития внутри компании (в том числе в виде экспертной и проектной деятельности);
- ▶ Разработана и внедрена методика формирования кадрового резерва, обеспечивающего преемственность развития лидерства в Банке;

Внедрен полный цикл управления персоналом с применением современных инструментов оценки (в том числе с внедрением ИТ систем).

XI. Целевые показатели деятельности АО РОСЭКСИМБАНК

Развитие бизнеса АО РОСЭКСИМБАНК в новом стратегическом цикле будет выражено в росте показателей, характеризующих его деятельность в качестве института развития (объем поддержанного экспорта, объем активов, объем кредитного портфеля) при сохранении стабильности финансовых показателей, характеризующих его успешность как коммерческого банка (ROE, CIR, CoR, NIM и т.д.).

1. Показатели результативности деятельности

Банк будет способствовать реализации целей Группы РЭЦ по объему поддержанного экспорта за счет предоставления клиентам кредитно-гарантийной поддержки. В целом по Группе цель по совокупному росту объема поддержанного экспорта в рамках текущего стратегического цикла составляет 35,1% (с \$17,2²⁶ млрд до \$25,0²⁶ млрд).

АО РОСЭКСИМБАНК прогнозирует рост объема активов Банка на 31,6% за период с 2020 по 2024 год (с 132,2²⁶ млрд руб. до 174,0²⁶ млрд руб.). Основным драйвером роста объема активов Банка станет увеличение объема кредитного портфеля на 36,0% (с 120,0²⁶ млрд руб. до 163,3²⁶ млрд руб.).

Предполагаемый темп прироста бизнеса будет обусловлен ростом объема выдач кредитов и гарантий, который прогнозируется на уровне 18,5% (с 79,6²⁶ млрд руб. по 94,3²⁶ млрд руб.).

2. Показатели эффективности деятельности

Бизнес-модель АО РОСЭКСИМБАНК предполагает получение дохода, достаточного для создания резервов, необходимых для покрытия принимаемого риска, осуществления планируемых расходов и обеспечения минимальной прибыльности, требуемой для сохранения финансовой устойчивости и внутригруппового финансирования. Ежегодная прибыль Банка планируется на уровне не ниже 1,0 млрд руб.

Мероприятия по обеспечению устойчивой прибыльности Банка позволят сохранить показатель CIR на уровне не выше 40-45%²⁶.

Банк планирует свою деятельность в области создания резервов на возможные потери, исходя из величины значений показателя CoR не более 1,4%²⁶ в период 2020-2024 гг.

²⁶ По данным бизнес-модели «Стратегическая модель Группа РЭЦ» (на конец 2019 года и на конец 2024 года)

XII. Мониторинг реализации стратегии

Для эффективной реализации приоритетов и задач, установленных на текущий стратегический цикл, Банк на ежегодной основе осуществляет мониторинг и контроль реализации стратегии.

1. Ключевые направления мониторинга

В ходе мероприятий по мониторингу и контролю реализации стратегии ответственными лицами осуществляется:

- ▶ Оценка уровня достижения показателей эффективности, заложенных на новый стратегический цикл;
- ▶ Оценка соответствия фактических сроков реализации стратегических мероприятий плановым;
- ▶ Анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на реализацию стратегии;
- ▶ Оценка эффективности расходования средств, выделенных на реализацию стратегических приоритетов.

Основными источниками данных для осуществления мониторинга реализации стратегии являются данные внутренней отчетности, результаты внешних исследований, а также сведения, собираемые ключевыми организациями, образующими единую сеть поддержки экспорта.

2. Отчетность по результатам мониторинга реализации стратегии

По результатам мониторинга ответственными лицами осуществляется подготовка отчета по статусу реализации, включающего информацию по всем ключевым направлениям мониторинга. Отчет по статусу реализации представляется к рассмотрению коллективными органами управления, к чьей компетенции отнесена функция по контролю за реализацией стратегии.

3. Подход к корректировке стратегии

Решение о необходимости корректировки стратегии принимается коллективными органами управления на основе изучения отчета по статусу ее реализации.

Корректировка стратегии, в частности, может производиться посредством:

- ▶ Переоценки стратегических приоритетов Банка и пересмотра перечня стратегических направлений;
- ▶ Перераспределения бюджета и штатных ресурсов, аллоцированных на реализацию стратегических инициатив;
- ▶ Актуализации целевых показателей, которые необходимо достичь в рамках стратегического цикла;
- ▶ Изменения перечня лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- ▶ Корректировки сроков реализации стратегии.