



КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК СОКОЛОВСКИЙ

СОГЛАСОВАНА

Председатель Совета директоров
АО КБ «Соколовский»

А.М. Драничников

Протокол Совета директоров
№ 10 от 10.04 2017г.



УТВЕРЖДЕНА

Единственный акционер
АО КБ «Соколовский»



Генеральный директор
ООО «ХК «Соколовская»

В.В. Добрыдин

Единое решение акционера

№ 03 от 10.04 2017г.

М.П.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АО КБ «Соколовский» на период 2017-2019 годы

Москва 2017.

Оглавление

Введение.....	3
1. Цели, задачи, рыночная политика Банка.....	4
1.1. Миссия банка.....	4
1.2. Основные стратегические задачи на период 2017-2019 годы.....	5
1.3. Социальная ответственность.....	6
2. Влияние экономических условий в стране на деятельность Банка.....	7
3. Организационная структура и управление рисками Банка.....	9
3.1. Организационная структура Банка.....	9
3.2. Совершенствование корпоративного управления, системы управления рисками и системы внутреннего контроля в Банке.....	11
3.3. Деятельность в рамках противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма (ПОД/ФТ).....	12
3.4. Управление рисками Банка.....	13
3.4.1. Цели и задачи системы управления рисками.....	13
3.4.2. Этапы управления банковскими рисками.....	14
3.4.3. Принципы организации системы управления рисками.....	14
3.4.4. Принципы действия системы управления рисками.....	16
3.4.5. Виды рисков, принимаемые АО КБ «Соколовский» при осуществлении уставной деятельности.....	16
3.4.6. Порядок управления рисками в АО КБ «Соколовский».....	17
3.4.7. Направления работы Банка по управлению рисками.....	18
3.4.8. Меры по предупреждению финансовых трудностей Банка.....	19
4. Управление банковскими технологиями и информационными системами.....	20
4.1. Цели и направления технологического развития.....	20
4.2. Обеспечение единой технологии банковской деятельности для структурных подразделений Банка.....	20
4.3. Повышение защищенности информационных ресурсов.....	21
4.4. Повышение качества предоставления услуг.....	23
4.5. Повышение эффективности банковской деятельности и эффективности работы сотрудников Банка.....	23
4.6. Интеграция информационных систем и подсистем Банка.....	24
4.7. Повышение устойчивости и надежности работы Банка.....	25
5. Кадровая политика Банка.....	25
5.1. Общие положения кадровой политики Банка.....	25
5.2. Основные цели, задачи и принципы Кадровой политики на 2017-2019г.г.....	26
5.3. Реализация Кадровой политики Банка на 2017-2019гг.....	27
5.3.1. Оптимизация и стабилизация кадрового состава Банка.....	27
5.3.2. Использование ротации кадров и кадрового резерва Банка.....	29
5.3.3. Развитие системы повышения квалификации работников Банка.....	32
5.3.4. Развитие системы мотивации и материального стимулирования персонала Банка.....	33
5.3.5. Развитие и укрепление корпоративной культуры Банка.....	36
6. Основные параметры ожидаемых финансовых результатов от активно-пассивных операций.....	38
6.1. Рост капитальной базы.....	38
6.2. Изменение статей баланса.....	38
6.3. Анализ доходных операций.....	39
3.3. Анализ расходных операций.....	39

Приложения:

1. Динамика балансовых статей АО КБ "Соколовский" на период до конца 2019 года.
2. Отчет о финансовых результатах на период 2017 - 2019 годы.
3. Ресурсная база Банка и прогноз на период до конца 2019 года.
4. Кредитный портфель Банка и прогноз до конца 2019 года.
5. Изменение отчислений в РВПС в 2017- 2019 годах
6. Операционные расходы Банка и прогноз на период до конца 2019 года

Введение

В качестве концепции развития Акционерного общества Коммерческий банк «Соколовский» (далее по тексту - Банк) выбрана модель универсального коммерческого банка.

Стратегия развития Банка до конца 2019 года (далее по тексту – Стратегия) предполагает динамичное развитие Банка как кредитного учреждения, предоставляющего полный спектр финансовых услуг, расширяющего сеть обслуживания клиентов.

При подготовке Стратегии на плановый период до 2020 года Банк опирался на следующие основополагающие документы:

- Федеральный закон от 02 декабря 1990 г. № 395-І «О банках и банковской деятельности»;
- Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»;
- Федеральный закон от 07 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма»;
- Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»;
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. N 2227-р «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года»
- Требования Указания Банка России от 30.04.2008г. № 2005-У «Об оценке экономического положения банков».
- Требования Указания Банка России от 15.04.2015г. № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы» (вместе с «Требованиями к организации процедур управления отдельными видами рисков»);
- Рекомендации Письма Банка России от 13.09.2005 № 119-Т «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях»;
- Рекомендации в соответствии с Письмом Банка России от 07.02.2007 № 11-Т «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления».

Регистрационный номер	2830
Дата регистрации Банком России	11.05.1994
Основной государственный регистрационный номер	1027739247227 (24.09.2002)
БИК	044525901
Адрес из устава	119002, г. Москва, улица Арбат, дом 43, строение 3
Адрес фактический	119002, г. Москва, улица Арбат, дом 43, строение 3
Телефон	(495) 502-94-80, (495) 502-94-82
Устав	Дата согласования последней редакции устава: 17.12.2014
Уставный капитал	163 500 000,00 руб., дата изменения величины уставного капитала: 27.12.2000
Лицензия (дата выдачи/последней замены)	Лицензия на осуществление банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте (без права привлечения во вклады денежных средств физических лиц) (21.01.2015) Лицензия на привлечение во вклады денежных средств физических лиц в рублях и иностранной валюте (21.01.2015)
Участие в системе страхования вкладов	Да

1. Цели, задачи, рыночная политика Банка.

1.1. Миссия банка.

Миссия Банка — содействие успешному развитию бизнеса клиентов и партнеров путем предложения современных и качественных банковских продуктов.

Свою работу Банк строит на главных ценностях:

- | | |
|------------------------|--|
| Доверие | – надежное сотрудничество, основанное на гибком подходе к потребностям клиентов. Создание партнерских отношений, являющихся прочным базисом для долгосрочной и плодотворной совместной работы. |
| Репутация | – многолетний опыт безупречной работы на основе высоких стандартов качества, безукоризненное выполнение своих обязательств перед партнерами и клиентами; |
| Профессионализм | – существенный накопленный опыт, основанный на 20-летней работе, преемственность и верность традициям, совершенствование и актуальность подходов и методов решения финансовых задач. |
| Развитие | – Банк стремится к постоянному повышению качества услуг, эффективности функционирования бизнес-процессов и внедрению передовых технологий обслуживания |

Стратегическая цель Банка – повышение эффективности деятельности, основанной на клиентоориентированной работе с учетом взвешенного управления рисками, развития новых и перспективных направлений бизнеса.

Базис успеха – баланс между основными направлениями деятельности, инновационный подход в разработке финансовых продуктов.

Основными принципами работы Банка выступают:

- минимизация внешних и внутренних рисков,
- оптимальное соотношение доходности и надежности активов,
- консервативная политика в управлении пассивами,
- широкая диверсификация и гарантия надежности привлеченных средств.

1.2. Основные стратегические задачи на период 2017-2019 годы

В настоящий момент Банк представлен Головным офисом в г. Москва. В период с 2017 по 2019 гг. Банк планирует постепенно расширять свою деятельность в Москве и Московской области.

Продолжающиеся высокие темпы развития данных регионов позволяют Банку развивать свою нишу в части взаимодействия с предприятиями малого и среднего бизнеса и населением.

В данном регионе представлены все крупные банки страны (Сбербанк; ВТБ 24, Альфа-Банк, Газпромбанк, Россельхозбанк и др.) однако уровень обслуживания, его стоимость и доступности к банковским продуктам не всегда соответствует запросам и ожиданиям клиентов, что делает перспективным дальнейшее развитие Банка.

Высокий уровень конкуренции на корпоративном рынке требует концентрации усилий Банка на приоритетных направлениях бизнеса. Свое место на рынке банковских услуг Банк видит в предоставлении полного спектра расчетно-кассовых услуг и кредитовании среднего и малого бизнеса.

Ввиду этого, основной задачей Банка на 2017-2019 гг. является модернизация и дальнейшее развитие блока корпоративного бизнеса, а также диверсификация клиентского портфеля со смещением приоритетов в сторону предприятий среднего и малого бизнеса. С учетом этой корректировки целевой клиентской ниши, Банк разрабатывает новые банковские продукты и программы лояльности клиентов.

По отраслевой принадлежности предприятий среднего и малого бизнеса, Банк свою рыночную нишу видит в обслуживании организаций оптовой, мелкооптовой и розничной торговли, а также сферы услуг. Банковские продукты, ориентированные на малый бизнес, являются высокодоходными, а высокие риски компенсируются большой диверсификацией клиентской базы. Учитывая сохраняющиеся потребности предприятий среднего и малого бизнеса в качественных банковских услугах и по приемлемым ценам, Банк планирует продолжить закрепление своих позиций в этом направлении.

Банк осуществляет краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное кредитование клиентов в рублях и иностранной валюте на разные цели: пополнение оборотных средств, покрытие кассовых разрывов (овердрафтное кредитование), приобретение или модернизацию основных фондов. Кредитование осуществляется в денежной форме.

Кроме того, Банк протестирует сегмент потребительского кредитования физических лиц, в первую очередь кредитование населения на среднесрочную перспективу (до 5-ти лет) с гарантированным обеспечением по кредитам.

Основным приоритетом по развитию некредитных продуктов является повышение качества услуг, предоставляемых предприятиям среднего и малого бизнеса, их большей гибкости, готовности Банка работать на индивидуальных условиях, ускорять процессы принятия решений. Банк проводит модернизацию продуктовой линейки по привлечению временно свободных средств корпоративных клиентов. Параметры новых продуктов будут учитывать отраслевые и региональные особенности корпоративной клиентуры Банка. Новые продукты будут разработаны из принципа оперативной возможности клиента Банка размещать временно свободные средства.

Основными источниками получения дохода от некредитных продуктов, как и прежде будут являться:

- Расчетно-кассовое обслуживание.
- Валютные операции (платежи клиентов).
- Конверсионные операции.

В части обслуживания физических лиц помимо имеющихся продуктов, Банк будет развивать направление денежных переводов при помощи систем «Золотая Корона» и, в перспективе, «Western Union».

В течение 2017-2019 гг. Банк усилит систему отчетности и планирования, являющуюся одной из важнейших составляющих централизованного управления продажами.

1.3. Социальная ответственность.

Банк и общество

Будущее Банка АО КБ «Соколовский» неразрывно связано с благополучием общества. Поэтому Банк планирует реализацию благотворительных и спонсорских программ, с каждым годом расширяя их направленность. Банк будет стремиться поддерживать долгосрочные проекты, способные в перспективе оказать позитивное влияние на развитие российского общества. Ключевыми направлениями социальной деятельности Банка будут являться поддержка отечественного образования, культуры, искусства и спорта.

Экология

Банк прилагает усилия для того, чтобы избежать или минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, а также сократить потребление ресурсов, необходимых для операционной деятельности.

Текущая деятельность Банка не представляет серьезной угрозы экологии. Банк предоставляет банковские услуги, что не сопровождается выбросами в атмосферу и водный бассейн загрязняющих веществ. Однако Банк стремится тщательно контролировать уровень потребления тепло- и электроэнергии. Банк ведет автоматизированный учет потребляемых энергоресурсов, а также систем диспетчеризации и технического контроля, выявляет случаи нерационального расходования энергии и принимает необходимые меры для предотвращения таких ситуаций.

В Банке реализуется программа постепенного перехода на более экономичные источники освещения, лампы накаливания заменены на энергосберегающие.

В 2016 году начата замена климатического оборудования на более современное, экономичное и безопасное. В 2017-2019 гг. Банк продолжит решать данную задачу.

Перед началом осенне-зимнего сезона ежегодно проводятся мероприятия по уменьшению тепловых потерь в зданиях Банка, восстанавливается изоляция систем теплоснабжения. Банк делает все возможное, чтобы сократить теплотери в офисах и таким образом избежать нерационального расходования природных ресурсов.

За счет внедрения электронного документооборота, применения современных банковских технологий, а также благодаря ряду мер, направленных на экономию бумажных ресурсов, объемы потребляемой бумаги в Банке ежегодно сокращаются. Отработанная документация на бумажных носителях хранится в архиве, а по окончании установленного срока хранения отправляется на специализированные предприятия для переработки.

Банк уделяет особое внимание экологическим характеристикам автотранспортных средств. Банк стремится не только снижать объемы потребления топлива, но и использовать наиболее экологичные автомобили. Все машины в автопарке Банка соответствуют экологическому классу Евро-4 и выше.

Банк обеспечивает должный порядок утилизации отходов и отработавшей свой срок техники. Люминесцентные лампы, устаревшее электротехническое оборудование, аккумуляторные батареи вывозятся на специальные предприятия и надлежащим образом утилизируются, автомобильные шины и автомобильные покрышки перерабатываются для последующего использования в различных отраслях промышленности.

2. Влияние экономических условий в стране на деятельность Банка.

В период 2014 – 2016 годов в экономике Российской Федерации отмечались негативные тенденции развития, в первую очередь связанные с воздействием внешних факторов.

Снижение цен на энергоносители, введение рядом стран санкций на поставку товаров и оборудования в отношении Российской Федерации, а также принятие ответных контрмер вызвали девальвацию национальной валюты в 2014 – 2015 годах, снижение темпов роста экономики и изменение структуры экспорта и импорта.

В таблице приведены некоторые показатели, характеризующие ситуацию в экономике страны (на конец соответствующего периода).

Показатели	2013	2014	2015	2016 ¹
Темпы роста ВВП, в %-тах	+ 1,3%	+ 0,7%	- 3,7%	- 0,2%
Индекс потребительских цен, в %-тах	+ 6,5%	+ 11,4%	+ 12,9%	+ 5,4%
Уровень безработицы, в %-тах	5,5%	5,2%	5,6%	5,5%
Внешнеторговый оборот (млн. долларов США), в т.ч.:	864 612	805 789	534 435	473 237
– экспорт	523 275	497 763	340 349	281 828
– импорт	341 337	308 026	194 086	191 409
Внешнеторговый оборот (в %-тах к пред.году), в т.ч.:	---	93,2%	66,3%	88,5%
– экспорт	---	95,1%	68,4%	82,8%
– импорт	---	90,2%	63,0%	98,6%
Средний курс доллара США к рублю ²	31,82	37,97	60,66	66,90
Изменение среднего курса национальной валюты	---	+ 19,3%	+ 59,8%	+ 10,3%
Средняя цена на нефть марки Urals (в долл. США)	107,88	97,60	51,23	41,90
Изменение средней цены на нефть марки Urals		- 9,5%	- 47,5%	- 18,2%

Наметившаяся тенденция улучшения ситуации в 2017 году (стабилизация курса национальной валюты, рост цен на энергоносители³ и низкие темпы инфляции), к сожалению, пока не привела к активизации реального сектора экономики, увеличению реальных доходов населения.

Это, в свою очередь, привело к снижению деловой активности хозяйствующих субъектов, в том числе и клиентов Банка. На протяжении 2015-2016 годов наблюдалась нестабильная динамика в части привлечения и последующего размещения ресурсов, некоторое ухудшение качества уже имеющихся у Банка активов.

Вышеизложенные процессы значительно повлияли на выполнение Банком Стратегии развития на период 2014-2016 годы (далее по тексту - Стратегия) в части заложенных в нее качественных критериев и количественных показателей. На сокращение объемов операций Банка в целом оказало существенное воздействие закрытие в 2014 году филиала в г. Кемерово в целях оптимизации затрат. Также, в связи с переносом вопроса дополнительной капитализации (которая предполагала возможность привлечения на

¹ Предварительные данные.

² Средний номинальный курс доллара США к рублю за период с начала года.

³ В феврале 2017 года средний курс рубля по отношению к доллару США составил 58,39 руб., а средняя цена на нефть марки Urals 53,49 долларов США.

обслуживание в том числе и предприятия с государственной формой собственности) на среднесрочную перспективу, было признано нерентабельным открытие филиала Банка в г. Грозный в 2016 году⁴.

В 2014-2016 гг. Банк проводил консервативную кредитную политику, постепенно сокращая размер кредитного портфеля, с учетом повышенных рисков, возникших в экономике Российской Федерации, ориентируясь исключительно на уже проверенных клиентов.

Характеристика показателей кредитного портфеля Банка в 2013-2016 гг.

Показатели	2013	2014	2015	2016
Кредиты юридическим лицам (включая банки)	1 231 772	1 114 411	975 005	908 018
<i>Изменение в % (+/-) к предыд. году</i>	---	-9.5%	-12.5%	-6,9%
Кредиты физическим лицам и ИП	28 631	34 968	16 177	14 459
<i>Изменение в % (+/-) к предыд. году</i>	---	22.1%	-53.7%	-10,6%
Всего кредиты клиентам	1 260 403	1 149 379	991 182	922 477
<i>Изменение в % (+/-) к предыд. году</i>	---	- 8.8%	- 13.8%	- 6.9%

Тем не менее, Банк полагает, что Российская Федерация имеет потенциал для быстрого восстановления утраченных позиций в самой ближайшей перспективе по следующим причинам:

- ▲ окончание снижения темпов роста экономики в 2016 году и ожидаемый, согласно прогнозам, ее дальнейший рост;
- ▲ дальнейшее развитие сельского хозяйства, а также капиталовложения сделанные Правительством РФ в рамках программ импортозамещения, что обусловит более быстрый рост внутреннего сектора экономики страны;
- ▲ продолжающееся ЦБ РФ очищение банковского сектора от кредитных организаций, не удовлетворяющих требованиям к банковской деятельности, что также создает возможности привлечения новых клиентов и партнеров.
- ▲ возможное снятие санкций, наложенных странами Еврозоны на экономическое сотрудничество с РФ;

⁴ В феврале 2017 года принято решение о закрытии филиала Банка в г. Грозный.

3. Организационная структура и управление рисками Банка.

3.1. Организационная структура Банка.

Организационная структура АО КБ «Соколовский» строится исходя из оптимального соответствия основных направлений деятельности и перспектив развития Банка. Организационная структура, действующая в Банке в настоящее время, соответствует требованиям законодательных актов Российской Федерации, нормативным документам Банка России и доказала свою целесообразность и эффективность. Стратегические цели и задачи не требуют внесения кардинальных изменений в организационную структуру и систему управления. Банк стремится к достижению оптимального баланса распределения функций и полномочий между структурными звеньями системы управления, что обеспечивает возможность выполнения поставленных задач с минимальными затратами и приемлемым уровнем риска.

Организационную структуру АО КБ «Соколовский» формируют:

<u>Органы управления Банка</u>	Общее собрание акционеров и Совет директоров Банка. Деятельность Общего собрания акционеров регулируется Уставом АО КБ «Соколовский». Деятельность Совета директоров Банка регулируется Уставом и внутренним нормативным документом «Положение о Совете директоров АО КБ «Соколовский».
<u>Исполнительные органы Банка</u>	Правление Банка и Председатель Правления Банка. Деятельность Председателя Правления Банка и Правления Банка регулируется Уставом и внутренним нормативным документом «Положение о Правлении АО КБ «Соколовский».
<u>Контролирующий орган</u>	Ревизионная комиссия Банка. Деятельность Ревизионной комиссии регулируется Уставом и внутренним нормативным документом «Положение о Ревизионной комиссии АО КБ «Соколовский».
<u>Структурные подразделения Банка</u>	Управления, Отделы и Службы формируются с учетом классификации банковских операций по их функциональному назначению. Кроме того, в Банке сформированы структурные подразделения, которые ежедневно контролируют вопросы, оказывающие воздействие на работу Банка в целом. Управления, Отделы и Службы в своей деятельности руководствуются действующим законодательством Российской Федерации, нормативно-правовыми актами Банка России, а также Уставом Банка, решениями Общего собрания акционеров Банка, Совета директоров Банка и Правления Банка, внутрибанковскими правилами, Положениями об Управлениях, Отделах и Службах, утвержденными Правлением Банка. Положение о Службе внутреннего аудита утверждает Совет директоров Банка.
<u>Филиалы, кредитно-кассовые офисы Банка</u>	Создаются по решению Совета директоров Банка с целью расширения деятельности Банка, а именно: с целью предоставления банковских услуг клиентам, находящимся вне места нахождения Головного офиса Банка, и реализации программ создания высокоэффективного финансово-хозяйственного механизма. Общее руководство обособленным подразделением осуществляется Правлением Банка. Кредитный комитет Банка способствует реализации основных направлений кредитной политики Банка в процессе деятельности обособленного подразделения. Руководство текущей деятельностью осуществляет Управляющий, назначаемый Правлением Банка. В своей деятельности Управляющий Филиала руководствуется Положением о подразделении, доверенностью, выданной Банком, и другими нормативными документами Банка. Контроль за финансово-

хозяйственной деятельностью осуществляется Банком, Ревизионной комиссией, аудиторской организацией, Службой внутреннего контроля Банка и всеми внутренними структурными подразделениями Банка в соответствии с функциями каждого подразделения. Курирует и контролирует деятельность обособленного подразделения Заместитель Председателя Правления Банка.

Сохраняя единство централизованного управления вопросами стратегического развития, структурной политики, управления рисками, Банк расширяет полномочия подразделений, непосредственно работающих с клиентами.

Расширение спектра продуктов и услуг, увеличение объемов банковских операций, изменения в принципах обслуживания клиентов как правило требуют выделения функций, создания новых структурных подразделений для развития новых направлений бизнеса. В период с 2017 по 2019 годы Банк не планирует кардинальных изменений организационной структуры.

Правление Банка сосредоточит усилия на повышении эффективности управления, совершенствовании структурной политики и системы управления рисками в соответствии с изменениями законодательных актов РФ, нормативных документов Банка России и с учетом Писем Банка России рекомендательного и информационного характера.

В связи с увеличением объема операций будут усилены функции внутреннего аудита и контроля. В целях минимизации рисков будет продолжена работа по структурному разделению функций проведения операций, их оформления и учета, установления лимитов риска и контроля Службой управления рисками.

Изменения в системе управления Банка будут направлены на повышение самостоятельности структурных подразделений, подотчетности, их инициативы и ответственности с целью снижения уровня бюрократизации, сокращения сроков выполнения стандартных операций, повышения качества обслуживания клиентов.

Подразделения будут наделены более широкими полномочиями, получают дополнительные возможности развития активных операций, проведения более гибкой процентной и тарифной политики. При этом возрастет и степень ответственности руководителей за финансовый результат подразделения и уровень принимаемого риска.

Банк совершенствует систему управления рисками и капиталом путем реализации внутренних процедур оценки достаточности капитала (далее - ВПОДК), требования к которым установлены нормативными документами Банка России.

Банк разрабатывает ВПОДК, соответствующие характеру и масштабу осуществляемых Банком операций, уровню и сочетанию рисков (принцип пропорциональности). Исполнительные органы Банка обеспечивают применение ВПОДК в Банке.

В рамках ВПОДК документы Банка включают:

- методы и процедуры управления значимыми рисками;
- методы и процедуры управления капиталом, включая определение планового (целевого) уровня капитала, текущей потребности в капитале, оценку достаточности и распределения капитала по видам значимых рисков и направлениям деятельности Банка;
- систему контроля за значимыми рисками, достаточностью капитала и соблюдением лимитов по рискам;
- отчетность Банка, формируемую в рамках ВПОДК, требования к которой установлены нормативными документами Банка России;
- систему контроля за выполнением ВПОДК и их эффективностью;
- документы, разрабатываемые Банком в соответствии со Стратегией управления рисками и капиталом кредитной организации.

3.2. Совершенствование корпоративного управления, системы управления рисками и системы внутреннего контроля в Банке

В сфере корпоративного управления Банк особое внимание будет уделять:

- **повышению качества корпоративного управления;**
- **развитию и повышению роли системы внутреннего контроля;**
- **достижению прозрачности системы корпоративного управления,** которая обеспечит всем категориям заинтересованных пользователей, включая участников своевременное и точное раскрытие предусмотренной законодательством информации по вопросам деятельности Банка, включая данные о финансовом положении Банка, структуре собственности и управления.

Под корпоративным управлением АО КБ «Соколовский» понимает способ управления и контроля за деятельностью Банка со стороны Совета директоров Банка и менеджмента (Правления Банка, как исполнительного органа) и затрагивает следующие аспекты работы Банка:

- Постановка корпоративных целей;
- Управление текущей деятельностью Банка;
- Предотвращение конфликта интересов;
- Обеспечение соответствия деятельности Банка требованиям действующего законодательства Российской Федерации и нормативной базы;
- Защита интересов вкладчиков;
- Порядок одобрения крупных сделок.

Корпоративное управление основывается на стратегии и методах:

- четко сформулированная стратегия, позволяющая оценить деятельность Банка;
- распределение обязанностей и полномочий в части принятия решений, от отдельных работников до Совета директоров Банка;
- взаимодействие и сотрудничество между Советом директоров Банка, Правлением Банка и аудиторами;
- жесткая система внутреннего контроля, система управления рисками;
- контроль рисков, когда конфликт интересов может оказаться существенным, включая отношения с заемщиками, аффилированными с Банком, представителями руководства;
- стимулы финансового и управленческого характера в виде денежных вознаграждений, продвижения по службе и других форм мотивации, побуждающих все уровни работников на соответствующие действия;
- наличие внутренних и внешних источников информации.

Важной функцией эффективного корпоративного управления является контроль со стороны Совета директоров Банка, Правления Банка и системы внутреннего контроля. **Эффективная система внутреннего контроля является необходимым условием надежного функционирования Банка.** Внутренний контроль - это процесс, осуществляемый Советом директоров Банка, определяющим политику Банка, Правлением Банка и всеми сотрудниками, обеспечивающий достижение следующих целей:

- Целесообразность и финансовую эффективность деятельности;
- Достоверность финансовой отчетности;
- Соблюдение законодательства и требований регулирующих органов;

Система внутреннего контроля играет важную роль в процессе корпоративного управления. Внутренний контроль Банка ориентирован на риск. При внедрении новых

банковских продуктов Банк проводит оценку всех рисков, присущих данному продукту, и осуществляет внутренний контроль, адекватный, принимаемым рискам.

Система внутреннего контроля Банка включает следующие направления:

- контроль со стороны органов управления за организацией деятельности Банка;
- контроль за функционированием системы управления банковскими рисками и оценка банковских рисков;
- контроль за распределением полномочий при совершении банковских операций и других сделок;
- контроль за управлением информационными потоками (получением и передачей информации) и обеспечением информационной безопасности;
- осуществляемое на постоянной основе наблюдение за функционированием системы внутреннего контроля в целях оценки степени ее соответствия задачам деятельности Банка, выявления недостатков, разработки предложений и осуществления контроля за реализацией решений по совершенствованию системы внутреннего контроля Банка (далее - мониторинг системы внутреннего контроля).

Банк обеспечивает постоянство деятельности, независимость и беспристрастность Службы внутреннего аудита, профессиональную компетентность ее руководителя и служащих, создает условия для беспрепятственного и эффективного осуществления Службой внутреннего аудита своих функций. Банк устанавливает численный состав, структуру и техническую обеспеченность Службы внутреннего аудита в соответствии с масштабами деятельности, характером совершаемых банковских операций и сделок.

Развитие активных операций, предоставление подразделениям Банка большей самостоятельности при продаже продуктов и услуг требуют от Банка проведения жесткой централизованной политики управления рисками.

Основными органами управления рисками являются Совет директоров Банка, Правление Банка, к компетенции которых относятся вопросы лимитной и процентной политики, принятие решений по операциям с повышенным риском. Сохраняя принцип коллегиальности принятия решений по рисковым операциям, Банк усилит персональную ответственность руководителей и сотрудников подразделений, выполняющих активные операции.

Банк продолжит работу по стандартизации активных операций, установлению и учету использования лимитов риска, централизации системы оценки и учета рисков.

3.3 Деятельность в рамках противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма (ПОД/ФТ).

Банк осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с законодательством о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма (далее – ПОД/ФТ):

- не открывает счета (вклады) на анонимных владельцев, то есть без предоставления открывающим счет (вклад) физическим или юридическим лицом документов, необходимых для его идентификации, а также открывать и вести счета (вклады) на владельцев, использующих вымышленные имена (псевдонимы);
- не открывает счета (вклады) физическим лицам без личного присутствия лица, открывающего счет (вклад), либо его представителя;
- не устанавливает и не поддерживает отношения с банками-нерезидентами, не имеющими на территориях государств, в которых они зарегистрированы, постоянно действующих органов управления;

- не заключает договора банковского счета (вклада) с клиентом в случае непредставления клиентом, представителем клиента документов, необходимых для идентификации клиента, представителя клиента в случаях, установленных Федеральным законом от 07.08.2001 № 115-ФЗ.
- не оказывает услуг по переводу денежных средств без ограничений физическим или юридическим лицам, имеющим соответственно регистрацию, место жительства или место нахождения в государстве (на территории), которое (которая) не участвует в международном сотрудничестве в сфере противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- не оказывает услуг по переводу денежных средств в благотворительные фонды (в случаях, если нет общедоступной информации о деятельности таких фондов, если они расположены (зарегистрированы) в оффшорных зонах и т.п.);

Деятельность Банка в рамках ПОД/ФТ в дальнейшем будет направлена на:

- пресечение возможностей использования Банка в целях осуществления недобросовестной коммерческой деятельности и в противоправных целях (прежде всего таких, как финансирование терроризма и легализации доходов, полученных преступным путем);
- использование системы ПОД / ФТ в качестве инструмента управления правовым и репутационным рисками;
- углубление эффективности процедур ПОД/ФТ, способных повысить информированность и согласованность действий структурных подразделений Банка, например при выборе клиента, определении его бизнес – интересов или сферы деятельности, в т. ч. с использованием информационных ресурсов, осуществляющих мониторинг рынков и компаний;

3.4. Управление рисками Банка

3.4.1. Цели и задачи системы управления рисками

Основными целями управления рисками в Банке являются:

- сохранение оптимального баланса между приемлемым уровнем риска, принимаемым на себя Банком, и прибылью, получаемой от кредитной деятельности и прочих операций Банка, между интересами клиентов и Банка;
- обеспечение позиционирования Банка на рынке банковских услуг, соответствующее эффективности и масштабам деятельности Банка.

АО КБ «Соколовский» в своей деятельности с целью минимизации рисков, присущих банковской сфере, руководствуется и будет руководствоваться в дальнейшем взвешенным и рациональным подходом при кредитовании и формировании активных операций Банка, обеспечивающем необходимую надежность Банка и его устойчивость.

Внутренние документы «Стратегия по управлению банковскими рисками в АО КБ «Соколовский» и «Политика по управлению рисками АО КБ «Соколовский» регламентируют порядок организации комплексной системы управления рисками, возникающими в деятельности Банка.

В Банке создана комплексная система управления рисками, которая распространяется на все структурные подразделения Банка.

Комплексная система управления рисками выполняет следующие задачи:

- повышение эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок;

- повышение эффективности управления активами и пассивами, включая обеспечение сохранности активов.

3.4.2. Этапы управления банковскими рисками

Комплексная система управления банковскими рисками является частью системы корпоративного управления Банком. Система управления рисками направлена на оптимизацию соотношений потенциальных возможностей, рисков, размера капитала и темпов роста Банка. Управление банковскими рисками включает в себя следующие этапы:

- выявление, измерение и определение приемлемого уровня банковских рисков, присущих деятельности АО КБ «Соколовский», типичных возможностей понесения потерь и (или) потерь, вызванных внешними факторами деятельности неблагоприятных событий;
- постоянное наблюдение за банковскими рисками;
- принятие мер по поддержанию на не угрожающем финансовой устойчивости Банка и интересам его кредиторов, вкладчиков и акционеров уровне банковских рисков.

3.4.3. Принципы организации системы управления рисками

Организация системы управления рисками Банка построена, действует и будет совершенствоваться в дальнейшем на соблюдении следующих основополагающих принципов:

- принципа комплексного подхода;
- принципа интеграции;
- принципа регламентации и формализации;
- принципа непрерывности.

Принцип комплексного подхода.

При решении управленческих задач Банк исходит из данных комплексного анализа, включающего в себя определение количественного и качественного состава входящих в них элементов как внутренних, так и внешних. При комплексном подходе также рассматриваются все виды рисков и возможности их реализации.

В соответствии с данным принципом устанавливаются следующие приоритеты в организации деятельности Банка:

- приоритет безбумажных технологий документооборота. Цель: сокращение времени документооборота, повышения оперативности принятия решений;
- совместимое программное обеспечение. Цель: исключение повторного ввода данных, что ведет к уменьшению количества времени на обработку информации, а также сокращает вероятность ошибочного ввода данных;
- адекватные, единые информационные базы данных. Цель: подробная детализация элементов, составляющих бизнес-процессы и отвечающая целям оценки и управления рисками Банка, в том числе целям анализа эффективности деятельности Банка, составления управленческой отчетности.

Принцип интеграции

Принцип интеграции заключается в ориентировании сотрудников всех уровней на систему управления рисками. Интегрированная система предусматривает активное участие подразделений и сотрудников Банка в процессе выявления и оценки рисков, постоянное расширение области исследования потенциальных опасностей и угроз, систематическое использование информации о рисках при принятии управленческих решений на всех уровнях управления Банком.

Система по управлению рисками состоит из 4-х уровней:

- 1-й уровень - «стратегический»: Совет директоров (утверждает внутренние

документы Банка, регулирующие основные принципы управления банковскими рисками; утверждает план проведения Службой внутреннего аудита Банка проверок соблюдения методов и процедур управления рисками; осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов Банка по управлению банковскими рисками);

- 2-й уровень - «топ-менеджмент»: Правление, Председатель Правления (осуществляют проведение политики по управлению рисками после ее утверждения Советом директоров Банка; обеспечивают принятие внутренних документов, определяющих правила и процедуры управления рисками; обеспечивают проведение Службой внутреннего аудита анализа и оценки адекватности методов контроля и соблюдения лимитов и процедур; обеспечивают эффективный управленческий контроль над позициями, лимитами и операциями, дают разрешение на превышение лимитов в рамках действующих полномочий);
- 3-й уровень - «менеджмент»: Руководители подразделений Банка, не входящие во второй уровень (осуществляют контроль в рамках своих полномочий за принимаемыми рисками и информирование о вероятных рисках);
- 4-й уровень - «сотрудник»: сотрудники Банка (осуществляют выявление и контроль рисков в рамках своих полномочий и должностных обязанностей).
- Помимо указанных уровней в системе по управлению рисками выделяются следующие подразделения, оказывающие содействие органам управления 1-го и 2-го уровня в обеспечении эффективного функционирования Банка:
 - ✓ Служба управления рисками – участвует в создании, внедрении и совершенствовании системы по управлению рисками, обеспечивает поддержку системы по управлению рисками в рамках своей компетенции, проводит оценку рисков, мониторинг рисков и осуществляет прогноз финансовых рисков, создает и сопровождает аналитические базы данных по всем видам рисков, разрабатывает комплекс мер, направленных на минимизацию банковских рисков в рамках компетенции;
 - ✓ Служба внутреннего контроля – участвует в создании, внедрении и совершенствовании системы внутреннего контроля, соблюдения всеми сотрудниками Банка при выполнении ими служебных обязанностей требований нормативных правовых актов Банка России, законодательства РФ, стандартов деятельности и норм профессиональной этики, определенных и установленных по взаимному согласию участниками рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, учредительных и внутренних документов Банка;
 - ✓ Служба внутреннего аудита — осуществляет контроль за процессом функционирования системы по управлению рисками и системы внутреннего контроля Банка, согласно утвержденным внутренним документам.

Компетенция, задачи и функции сотрудников подразделений Банка и уполномоченных органов по участию в процессе управления рисками устанавливаются должностными инструкциями сотрудников, положениями о подразделениях, а также внутренними нормативными документами Банка, регламентирующими порядок оценки и управления рисками, порядок организации системы внутреннего контроля Банка. Контроль за соблюдением соответствия проводимых операций принятым процедурам отражается в отдельных внутрибанковских документах по каждому виду риска, принятого Банком.

Построение интегрированной системы производится таким образом, чтобы исключить условия возникновения коррупционной составляющей, конфликта интересов, а также возможности совершения противоправных действий при осуществлении банковских операций и других сделок.

Принцип регламентации и формализации

В период 2017 - 2019 гг. будет происходить постоянная актуализация и разработка новых внутренних нормативных документов по управлению банковскими рисками в соответствии с современными требованиями Банка России. Разработка, согласование и утверждение нормативных документов будет осуществляться в порядке, установленном соответствующими внутренними нормативными документами Банка.

Принцип непрерывности управления рисками

Процесс управления рисками осуществляется непрерывно, на протяжении всего времени деятельности Банка.

3.4.4. Принципы действия системы управления рисками

Комплексная система управления рисками Банка базируется на соблюдении следующих основных принципов ее действия:

- независимость подразделений, проводящих операции, и подразделений, контролирующих эти операции и связанные с ними риски;
- платность, т.е. более высокому уровню риска должен соответствовать более высокий уровень требуемой доходности;
- разумная диверсификация портфеля финансовых инструментов Банка;
- обоснованность суждений - принятие решений на основе глубокой проработки и всестороннего анализа предполагаемых операций;
- коллегиальная система принятия решений, ведущих к минимизации риска;
- централизация системы и унификация процедур управления рисками;
- достаточность капитала на покрытие непредвиденных потерь по основным видам рисков.

В период с 2017 по 2019 годы Банк предусматривает контроль соблюдения установленных принципов действия системы управления рисками и их совершенствования.

3.4.5. Виды рисков, принимаемые АО КБ «Соколовский» при осуществлении уставной деятельности

В качестве объектов управления Банк выделяет следующие основные (значимые) виды рисков на период выполнения целей и задач, предусмотренных настоящей Стратегией:

- кредитный риск – риск потерь Банка в результате неопределенности в исполнении денежного обязательства по срокам и сумме одной стороной (должником) перед другой стороной (Банком);
- риск потери ликвидности – риск потерь/недополучения прибыли вследствие экстренного привлечения средств по завышенной ставке для покрытия обязательств Банка, или Риск потери платежеспособности Банка как результат некачественного управления активами и пассивами;
- операционный риск – вероятность возникновения убытков в результате неадекватных внутренних процессов, действий (бездействия) персонала, сбоев или недостатков автоматизированных систем, либо внешнего воздействия.
- репутационный риск (риск потери деловой репутации) – риск возникновения у Банка потерь (убытков) вследствие неблагоприятного восприятия имиджа и отрицательной оценки деятельности Банка клиентами, контрагентами, акционерами, деловыми партнерами, органами власти и другими участниками гражданского оборота;
- правовой риск – риск возникновения у Банка убытков вследствие несоблюдения Банком требований нормативных правовых актов и заключенных

договоров; допускаемых правовых ошибок при осуществлении деятельности (неправильные юридические консультации или неверное составление документов, в том числе при рассмотрении спорных вопросов в судебных органах); несовершенства правовой системы (противоречивость законодательства, отсутствие правовых норм по регулированию отдельных вопросов, возникающих в процессе деятельности Банка); нарушения контрагентами нормативных правовых актов, а также условий заключенных договоров;

- рыночный риск – риск потерь по открытым позициям банка вследствие неблагоприятного изменения курсов валют, котировок ценных бумаг и процентных ставок (в том числе: процентный риск, валютный риск, фондовый риск (фондовый риск не присущ Банку));
- иные риски, в том числе регуляторный, страновой, стратегический риск, риск ОД/ФТ и т.д.

Одна и та же операция (сделка) может быть подвержена нескольким видам риска.

3.4.6. Порядок управления рисками в АО КБ «Соколовский»

Порядок управления рисками состоит из следующих этапов:

- ✓ Выявление риска;
- ✓ Принятие решения о классификации риска;
- ✓ Оценка риска;
- ✓ Воздействие на риск (Управление риском);
- ✓ Контроль и мониторинг уровня риска.

Выявление риска

Основными методами выявления риска являются:

- Анализ проектов и оценка финансового состояния контрагентов;
- Комплексный анализ операций Банка, подверженных рискам и анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на образование и изменение рисков;
- Профессиональное мнение сотрудников Банка о наличии факторов риска.

Принятие решения о классификации риска

При выявлении в деятельности Банка новых видов рисков сотрудник подготавливает для исполнительных органов Банка Суждение о риске, которое должно содержать:

- Причины возникновения риска;
- Обоснование и предложение о классификации (переклассификации);
- Описание методов оценки риска (корректировка методов);
- Описание методов управления риском (корректировка методов).

Оценка риска. Методы оценки банковских рисков

Выбор методов оценки, составление методик и разработка внутрибанковских нормативных документов по оценке рисков производится Банком в соответствии с рекомендованными нормативными документами Банка России.

Комплексная оценка банковских рисков производится Службой управления рисками. В случаях, устанавливаемых внутрибанковскими нормативными документами, часть расчетов по некоторым видам рисков может возлагаться на структурные подразделения Банка. Применяемые при этом методики расчета уровня риска, подлежат согласованию со Службой управления рисками.

Для оценки рисков Служба управления рисками использует следующие методы:

- статистический анализ;
- метод экспертных оценок
- метод моделирования (сценарный анализ)
- метод анализа чувствительности портфеля к изменениям параметров рынка (стресс-тестирование).
- GAP-анализ (метод разрывов);
- VaR (Value at Risk);

Методы управления уровнем риска.

Методы управления конкретными рисками устанавливаются соответствующими методиками оценки рисков, определяющими порядок функционирования системы сбора, обработки и доведения до органов управления информации обо всех значимых для Банка рисках.

В целях управления уровнем риска Банком применяются следующие методы:

- Лимитирование
- Диверсификация операций
- Резервирование
- Хеджирование
- Оптимизация

Выбранные методы управления конкретными видами рисков закрепляются во внутренних нормативных документах Банка по этим видам рисков.

Контроль и мониторинг уровня рисков

Процесс контроля за соблюдением установленных правил и процедур, лимитов и ограничений по проводимым банковским операциям, установленного порядка доступа к информации и материальным активам Банка является основным механизмом защиты против потенциальных ошибок, потерь и нарушений. При осуществлении своей деятельности и выполнении стратегических задач Банк на постоянной основе и в дальнейшем будет совершенствовать процедуры контроля и мониторинга уровня рисков, принимаемых Банком.

Мониторинг за состоянием принятых Банком рисков подразумевает регулярное изучение Службой управления рисками системы показателей (в том числе статистических и финансовых) деятельности Банка, критериев и моделей оценки управления рисками.

Контроль над соблюдением внутренних нормативных документов Банка, устанавливающих порядок оценки и управления рисками, а также порядок информирования исполнительного органа Банка о нарушении указанных документов, осуществляется:

- на уровне подразделений – руководителями подразделений или ответственными сотрудниками в порядке, установленном внутренними нормативными документами Банка, регламентирующими процессы управления отдельными видами рисков;
- в целом по Банку – Службой управления рисками в порядке, установленном внутренними нормативными документами Банка, регламентирующими процессы управления отдельными видами рисков;
- в целом по Банку – Службой внутреннего контроля в порядке, установленном внутренними нормативными документами Банка, регламентирующими деятельность Службы внутреннего контроля.

3.4.7. Направления работы Банка по управлению рисками

Для более эффективного управления рисками в рассматриваемом периоде Банк будет работать над следующими направлениями:

- совершенствование системы управления рисками, а именно развитие методик анализа и оценки уровня рисков, системы ограничивающих риски лимитов; системы контроля и отчетности текущего уровня рисков;
- повышение технологичности процессов анализа, оценки и управления рисками, а именно: стандартизация подходов к управлению рисками и мониторингу бизнес-процессов, оптимизация процесса взаимодействия подразделений, повышение уровня автоматизации анализа, оценки и управления рисками, проведение работы по повышению профессионального уровня персонала;
- увеличение доходов при сохранении приемлемого уровня риска: наращивание объемов операций при установлении требуемой нормы доходности операций в соответствии с предполагаемой степенью риска.

Банк покрывает риски за счет собственных средств (капитала), тем самым обеспечивает свою финансовую устойчивость и высокий уровень надежности. Данный подход Банк сохранит и в планируемом периоде.

Норматив достаточности капитала ограничивает риск несостоятельности Банка и определяет требования по минимальной величине собственных средств, необходимых для покрытия кредитного и рыночного рисков.

На основании оценки достаточности капитала Банк будет принимать следующие решения:

- о необходимости снижения рисков (или возможности принятия дополнительных рисков), присущих операциям на кредитном и финансовых рынках;
- о необходимости/возможности изменения структуры активов для повышения эффективности использования капитала Банка;
- о необходимости изменения уставного капитала Банка.

3.4.8. Меры по предупреждению финансовых трудностей Банка

АО КБ «Соколовский» использует в своей практике стресс-тестирование, регламентирующее проведение формализованных процедур оценки потенциального воздействия на финансовое состояние Банка ряда заданных изменений в факторах риска, которые соответствуют исключительным, но вероятным событиям.

В рамках стресс-тестирования Банк учитывает ряд факторов, которые могут вызвать значительные изменения в портфеле активов и структуре пассивов, либо предельно усложнить управление связанными с ними рисками. Эти факторы включают в себя компоненты риска ликвидности, кредитного и процентного рисков.

Анализ акцентирован на двух основных задачах стресс-тестирования:

- оценка способности капитала Банка компенсировать возможные крупные убытки;
- определение действий, которые должны быть предприняты Банком для снижения уровня рисков и сохранения капитала.

Банк использует в качестве основной методики стресс-тестирования сценарный анализ (на основе гипотетических событий). Сценарный анализ позволяет оценить потенциальные последствия одновременного воздействия ряда факторов риска на деятельность Банка. Также проводится анализ чувствительности портфеля активов Банка к изменению факторов риска и рассчитываются максимальные потери.

Данная практика будет применяться и при выполнении стратегических задач в области маркетинговых программ и организационных мероприятий внутри Банка в 2017-2019 годах, направленных на комплексное формирование лояльности клиентов.

4. Управление банковскими технологиями и информационными системами.

4.1. Цели и направления технологического развития

Основными целями технологического развития Банка для обеспечения его коммерческих целей являются:

- повышение эффективности банковской деятельности за счет оптимизации и автоматизации всех этапов бизнес-процессов;
- повышение эффективности работы сотрудников, выявление новых ресурсов внутри Банка;
- повышение стабильности работы Банка;
- повышение уровня информационной безопасности активов Банка;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- повышение "репутационной стоимости" Банка;
- реализация финансового управления;
- тиражирование (выполнение заданных бизнес-процессов при смене персонала);
- независимость результатов работы от личных качеств сотрудника.

Управление технологическим развитием Банка - один из основных бизнес-процессов стратегического уровня управления Банком. Для достижения поставленных целей Банком выделены основные направления совершенствования банковских технологий:

- обеспечение единой технологии и согласованности действий при выполнении операций структурными подразделениями Банка;
- централизованная настройка технологических цепочек, документооборота, бухгалтерского и налогового учета, отчетных форм в автоматизированной банковской системе;
- описание бизнес-процессов, операций и действий участников бизнес-процессов
- повышение защищенности информационных ресурсов, соответствие Стандартам информационной безопасности и рекомендациям в области информационной безопасности Банка России;
- разграничение и минимизация прав доступа пользователей;
- повышение устойчивости и надежности работы Банка;
- обеспечение максимальной прозрачности авторства выполненных операций;
- интеграция используемых информационных систем и подсистем;
- развитие автоматизированных средств поддержки коллективных работ, инфраструктурных сервисов;
- развитие системы дистанционного обслуживания клиентов «Банк-Клиент»;
- повышение уровня автоматизации работ и формирования оперативной, контрольной, управленческой, аналитической, регламентированной отчетности;
- повышение эффективности использования средств автоматизации;
- совершенствование системы взаимоотношений между потребителями услуг информационных технологий и Отделом автоматизации; обновление программного и программно-аппаратного обеспечения, средств оргтехники.

4.2. Обеспечение единой технологии банковской деятельности для структурных подразделений Банка.

В настоящее время основной составляющей частью автоматизированной банковской системы Банка является Информационная Система Управления Банковской Деятельностью «Новая Афина» (ИСУБД «Новая Афина»), обеспечивающая on-line работу структурных подразделений Банка на единой базе данных, на основе общих технологических действий и единых принципов электронного документооборота, позволяющая оптимизировать и развивать бизнес-процессы Банка, регламентировать и контролировать действия ответственных лиц при работе с банковскими документами, выполнять централизованное управление документооборотом, обеспечивать единство бухгалтерского и налогового учета отчетности и их полную автоматизацию.

В период действия настоящей Стратегии планируются следующие мероприятия:

- дальнейшая стандартизация операций и функций,
- продолжение работ по унификации документооборота и установки единых программно контролируемых правил для всех участников документооборота,
- совершенствование в соответствии с технологией обслуживания клиентов и организационной структурой Банка детализации должностных обязанностей и организация единых для структурных подразделений Банка рабочих мест в ИСУБД «Новая Афина»,
- продолжится централизация выполнения настроек документооборота, технологии выполнения операционных действий и соответствующего бухгалтерского и налогового учета в ИСУБД «Новая Афина», с использованием вспомогательных программных средств силами служб автоматизации Банка,
- дальнейшее структурирование и формализация требований по предоставлению доступа сотрудникам со стороны руководителей подразделений Банка, улучшение процесса по управлению предоставлением доступа,
- разработка формализованных описаний универсальных бизнес-процессов Банка и технологических регламентирующих документов,
- повышение уровня информационной безопасности Банка.

4.3. Повышение защищенности информационных ресурсов

Банк заинтересован и обязан (согласно требованиям законодательных или нормативно-правовых актов) обеспечивать защиту имеющихся в его владении или пользовании активов от угроз, которые могут снизить их ценность или нанести ущерб собственнику.

Через обеспечение безопасности в информационной сфере Банком реализуются (в значительной мере):

- защита финансовых ресурсов, являющихся собственностью Банка или третьих лиц,
- защита информации, полученной или сформированной в результате деятельности,
- защита осуществимости банковской деятельности в целом.

Цель обеспечения информационной безопасности (ИБ) Банка состоит в достижении уровня информационной безопасности, удовлетворяющего потребностям стабильной деятельности Банка и требованиям стандартов информационной безопасности Банка России.

Обеспечение информационной безопасности ресурсов Банка должно осуществляться на основе комплексного подхода, с планомерным использованием правовых, организационных, программно-аппаратных и других мер обеспечения информационной безопасности на единых принципах и единой методической основе.

Основные задачи обеспечения информационной безопасности в условиях реализации различных видов угроз в информационной сфере состоят в следующем:

- обеспечение сохранности, достоверности и целостности информации; исключение возможности утраты, нарушения, фальсификации информации, отражающей финансовые ресурсы и платежные потоки Банка, недопущение воздействия на информационные активы в нарушение распоряжений собственника финансовых ресурсов;
- обеспечение своевременного доступа участников информационного обмена к необходимой информации и информационной инфраструктуре;
- обеспечение надежности и точности выполнения банковских технологических процессов;
- обеспечение возможности осуществления контроля и управления бизнес-процессами Банка, процессами обработки и передачи информации;
- обеспечение конфиденциальности информации, относящейся к банковской или коммерческой тайне, а также предназначенной для служебного использования; предотвращение несанкционированного доступа к информации и (или) передачи ее лицам, не имеющим права на доступ к информации (внедрение предотвращения утечек (DLP-решений));
- недопущение воздействия на программно-технические средства обработки информации, в результате которого нарушается их функционирование;
- предотвращение нарушений и своевременное выявление фактов нарушения ИБ (посредством внедрения управления инцидентами информационной безопасности, (SIEM));
- принятие мер для разграничения ответственности за нарушения ИБ и установленных правил обращения с информацией;
- принятие мер для снижения ущерба от инцидентов ИБ; обеспечение возможности незамедлительного восстановления информации, модифицированной или уничтоженной вследствие несанкционированного доступа к ней или по иным причинам (системы управления инцидентами информационной безопасности, (SIEM));
- минимизация рисков ИБ;
- постоянный контроль за обеспечением ИБ.

Требования информационной безопасности распространяются:

- на подразделения Банка, в которых производится создание (получение извне), обработка, распространение (передача), хранение и уничтожение информации (в электронном виде и/или на бумажных носителях), связанной с выполнением Банком требований регулирующих и надзорных органов, с обслуживанием Клиентов, с исполнением Банком своих обязательств по договорам с контрагентами;
- на подразделения Банка, обеспечивающие администрирование и поддержку информационной системы Банка, заключение договоров с разработчиками программных средств и с фирмами, предоставляющими услуги по сопровождению;
- на подразделения Банка и должностных лиц, ответственных за организацию банковских технологических процессов;
- на должностных лиц и иных сотрудников Банка, ответственных за контроль исполнения процедур банковских технологических процессов;
- на подразделения Банка и должностных лиц, ответственных за организацию документооборота и учета операций.

Процесс по обеспечению информационной безопасности (ИБ) - один из видов организуемых Банком вспомогательных процессов, реализующих поддержку (обеспечение) процессов основной деятельности. Банком планируется:

- на постоянной основе улучшать систему менеджмента информационной безопасности, обеспечивающую скоординированную деятельность по руководству и управлению;
- защитить активы Банка с помощью современных сертифицированных программных комплексов защиты информации;
- принять меры по обеспечению требований законодательства РФ по работе с персональными данными;
- при необходимости, создавать каналы связи «точка-точка» для передачи информации, составляющей банковскую и/или коммерческую тайну;
- усовершенствовать политику информационной безопасности и частные политики по обеспечению информационной безопасности по отдельным областям ИБ.

4.4. Повышение качества предоставления услуг

В период 2017-2019 гг. сохранится ориентированность Банка на развитие уровня обслуживания при предоставлении услуг по существующим банковским продуктам. В связи с этим планируется:

- обеспечивать соответствие проведения и оформления банковских операций требованиям изменений законодательства РФ и нормативных документов ЦБ РФ, ФНС и иных государственных органов в отношении банковской деятельности;
- продолжать анализ и совершенствование технологии, в первую очередь, бизнес-процессов кредитования и расчетно-кассового обслуживания;
- совершенствовать процедуры, обеспечивающие выполнение Банком требований законодательства РФ в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма;
- внедрить новые системы дистанционного обслуживания «Банк-Клиент» для физических и юридических лиц;
- принимать технологические меры для ускорения обслуживания клиентов, сокращения времени личного присутствия клиентов в Банке;
- принять меры ускорению рассылки клиентам писем Банка с запросами о предоставлении документов и информации;
- максимально снизить операционные риски по ошибочному исполнению, неисполнению, искажению поручений и распоряжений клиентов путем использования средств аутентификации и идентификации как клиентов, так и сотрудников Банка, однозначности выполнения технологических цепочек, ограничения прав пользователей ИСУБД «Новая Афина», недопущения единоличного выполнения действий контролера и исполнителя, обеспечения контролируемости процессов со стороны руководителей подразделений, прозрачности авторства документов.

4.5. Повышение эффективности банковской деятельности и эффективности работы сотрудников Банка

Банк принимает меры для оптимизации технологических процессов в Банке, направленной на снижение издержек бизнес-процессов, и для повышения эффективности использования систем и средств автоматизации. Высокая эффективность и гибкость ИСУБД «Новая Афина» позволяет выбирать наиболее производительные решения для достижения бизнес-целей.

Для повышения рентабельности деятельности и снижения себестоимости обслуживания, а также в связи с ориентацией на обслуживание клиентов реального сектора бизнеса планируется:

- максимально стандартизировать обслуживание клиентов;
- оптимизировать тарифную политику Банка;
- выделить наиболее важные бизнес-процессы, выполнять их описание, регламентацию и оптимизацию для повышения управляемости технологией;
- постоянно снижать количество «ручных» процедур, освобождать квалифицированных специалистов от рутинной работы за счет повышения автоматизации работ;
- изучать новые функциональные возможности, внедряемые компанией - разработчиком в ИСУБД «Новая Афина»;
- повышать производительность работы ИСУБД «Новая Афина» и информационных систем в целом;
- выполнять необходимые специфические доработки ИСУБД «Новая Афина» на базе штатных средств, совершенствовать иные составляющие информационной системы Банка;
- принимать меры для упрощения администрирования компонентов информационной системы и повышения производительности работы сотрудников служб автоматизации;
- обеспечивать условия для осуществления предложений по модернизации функционирования систем автоматизации Банка;
- развивать средства поддержки коллективных работ, обеспечивающих взаимодействие сотрудников в масштабе рабочих групп, в масштабе структурных подразделений Банка и между структурными подразделениями на базе современной корпоративной системы электронного документооборота.

4.6. Интеграция информационных систем и подсистем Банка

Помимо основной системы ИСУБД «Новая Афина», обеспечивающей автоматизацию деятельности, в своей работе Банк использует и другие программные комплексы, постоянно интегрируя их с ИСУБД:

- автоматизированные рабочие места для электронного взаимодействия между Банком и Банком России;
- средства поддержки дилинговых операций;
- клиентские части систем «Банк-Клиент» банков-корреспондентов;
- системы дистанционного банковского обслуживания клиентов «ibank2»;
- системы электронного документооборота (таможенные органы, налоговые органы и т.д.);
- автоматизированное рабочее место финансового мониторинга;
- система для автоматизации обеспечения хозяйственной деятельности и кадровой работы;
- информационную систему взаимодействия с электронными сервисами государственной системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ);
- базы данных, обеспечивающие операционную деятельность, сотрудников;
- инфраструктурные сервисы (электронная почта, сетевые сервисы, средства обеспечения информационной безопасности);
- прочие ресурсы.

Интеграция информационных систем и подсистем, используемых для автоматизации различных аспектов деятельности Банка, организации передачи информации, поддержки сервисов приводит к значительному снижению операционных

рисков и повышению производительности труда. Практические задачи интеграции регулярно учитываются в планах работы по совершенствованию систем автоматизации.

4.7. Повышение устойчивости и надежности работы Банка.

Комплексная автоматизация бизнес-процессов, централизация управления бизнесом, масштабируемость и возможность наращивания функций ИСУБД «Новая Афина» являются основой для обеспечения технологической устойчивости и надежности Банка. Основными задачами по повышению отказоустойчивости Банка являются:

- совершенствование средств информационной безопасности, в частности повышение уровня антивирусной защиты;
- повышение ресурсоемкости компонентов информационных систем;
- разработка и реализация мероприятий по принятию технических, технологических, а также организационных мер для снижения уровня операционных рисков.

5. Кадровая политика Банка.

5.1. Общие положения кадровой политики Банка

Кадровая политика Банка - это целостная долгосрочная система мер управления персоналом, которая включает нормы и правила, определяющие основные направления, формы и методы работы с персоналом с целью создания сплоченного и ответственного коллектива, реализуемая в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации. Вопросы профессионального развития персонала рассматриваются как один из важных факторов улучшения деятельности Банка.

Кадровая политика формируется руководством Банка и реализуется на всех уровнях управления (высшее руководство, линейные руководители структурных подразделений Банка, отдел кадров) в процессе выполнения сотрудниками своих функций.

Реализация принимаемых Банком принципов в рамках Кадровой политики, а также методы, правила и нормы в области работы с персоналом сформулированы и зафиксированы в локальных и иных нормативно-правовых актах Банка, в т.ч. в Кадровой политике АО КБ «Соколовский», Политике по управлению системой оплаты труда АО КБ «Соколовский», Положении об оплате труда персонала АО КБ «Соколовский», Положении о персонале АО КБ «Соколовский» (Правилах внутреннего трудового распорядка) и др.

Инструментами реализации Кадровой политики являются: кадровое планирование; текущая кадровая работа; управление персоналом; мероприятия по оптимизации организационной структуры, профессиональному развитию, повышению квалификации сотрудников; вознаграждение и мотивация.

При формировании Кадровой политики Банка учитывается влияние нижеследующих внешних и внутренних факторов.

Факторы внешней среды, которые Банк не может изменить, но должен учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования и пр.);
- тенденции экономического развития банковского сектора;

- научно-технический прогресс (оказывает влияние на характер и содержание труда, потребность в тех или иных специалистах, возможность переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (трудовое законодательство, законодательство в области занятости и охраны труда, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды, поддающиеся управляемому воздействию со стороны Банка:

- стратегические цели Банка, их временную перспективу и степень проработанности;
- кадровый потенциал Банка (связан с оценкой возможностей работников Банка, с правильным распределением обязанностей между ними, что является основой эффективной и стабильной работы);
- условия труда (расположение рабочих мест, степень свободы при решении задач, взаимодействие с другими сотрудниками и клиентами Банка в процессе работы и пр.);
- стиль руководства и управления в Банке (жестко централизованный подход или принцип децентрализации во многом влияет на характер Кадровой политики).

5.2. Основные цели, задачи и принципы Кадровой политики на 2017-2019г.г.

Основными целями Кадровой политики Банка являются:

- оптимизация и стабилизация кадрового потенциала Банка;
- совершенствование системы производственного управления персоналом;
- создание системы его социальной защищенности;
- прогнозирования потребности в создании новых рабочих мест с учетом внедрения новых банковских продуктов;
- разработки программы развития персонала с целью решения как текущих, так и стратегических задач Банка на основе совершенствования системы обучения и должностного перемещения работников;
- разработки мотивационных механизмов, обеспечивающих повышение заинтересованности и удовлетворенности работников трудом;
- создания современных систем найма и отбора персонала, маркетинговой деятельности в отношении персонала, формирования концепции оплаты труда и материального стимулирования работников;
- обеспечения равных возможностей эффективного труда, его безопасности и нормальных условий;
- определения основных требований к персоналу в пределах утвержденной Стратегии развития Банка, формирования новых кадровых структур и разработки процедур и механизмов управления персоналом;
- улучшения морально-психологического климата в коллективе, повышения ответственности каждого работника Банка и особенно работников подразделений, принимающих банковские риски.

Основными задачами Кадровой политики Банка являются:

- достижение и поддержание оптимального по количеству и качеству персонала Банка;
- создание и развитие системы повышения квалификации работников Банка;
- построение системы мотивации и стимулирования персонала;
- формирование высокого уровня профессиональной этики;
- формирование корпоративной этики и культуры Банка.

Основными принципами кадровой политики являются:

- комплексность и целостность системы управления персоналом;
- объективность при подборе кадров;
- эффективная мотивация и материальное стимулирование персонала;
- обеспечение профессионализма работников Банка;
- возможность повышения квалификации;
- корпоративность персонала.

5.3. Реализация Кадровой политики Банка на 2017-2019гг.

Реализация Кадровой политики Банка включает в себя:

- - оптимизацию и стабилизацию кадрового состава Банка;
- - использование ротации кадров и кадрового резерва;
- - развитие системы повышения квалификации работников Банка;
- - развитие системы мотивации и материального стимулирования персонала;
- - развитие и укрепление корпоративной культуры.

5.3.1. Оптимизация и стабилизация кадрового состава Банка

Оптимизация кадрового состава осуществляется следующим образом:

- определяется необходимый и достаточный количественный состав структурных подразделений Банка, исходя из поставленных перед ними функциональных задач и объема выполняемых работ на текущий период времени;
- определяются квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам;
- осуществляется поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам.

Количественный состав структурных подразделений Банка определяется следующими внутренними нормативными документами:

- «Положением об организационной структуре АО КБ «Соколовский», утверждаемым Правлением Банка и вводимым в действие на основании приказа Председателя Правления Банка;
- Штатным расписанием Банка, утверждаемым и вводимым в действие на основании приказа Председателя Правления Банка.

Основным документом, регулирующим деятельность каждого структурного подразделения, является Положение с описанием его подчиненности, руководства, основных целей и задач, функциональных обязанностей и прав, взаимодействия с другими структурными подразделениями, ответственности, условиями работы, контроля и проверки деятельности структурного подразделения, делопроизводства и отчетности.

Типовая форма Положения о структурном подразделении Банка утверждается Правлением Банка и вводится в действие приказом Председателя Правления Банка.

Положение о структурном подразделении Банка утверждается и вводится в действие на основании приказа Председателя Правления Банка.

Положение о службе внутреннего аудита утверждается Советом директоров и вводится в действие приказом Председателя Правления Банка.

Положение о службе управления рисками и Положение о службе внутреннего контроля утверждаются Правлением Банка и вводятся в действие приказом Председателя Правления Банка.

На основании утвержденных Положений для работников на основе типовых форм с учетом категории разрабатываются Должностные инструкции, которые утверждаются и вводятся в действие Председателем Правления Банка в установленном порядке. Должностные инструкции определяют роли, круг должностных обязанностей, квалификационные требования, полномочия, ответственность и порядок взаимодействия работников структурных подразделений.

При разработке Должностных инструкций учитывается система, основанная на ключевых факторах оценки должностей (Приложение к «Положению об оплате труда персонала АО КБ «Соколовский»), основным критерием которой является оценка уровня влияния позиции должности на Банк в целом и вид воздействия на конечный результат.

Положения и Должностные инструкции подлежат регулярной актуализации, с целью устранения пересечения полномочий и ответственности подразделений, работников Банка, приводящих к конфликту интересов. Возможное несовершенство организационной структуры Банка в части распределения полномочий подразделений и работников классифицируется Банком как внутренний фактор (причина) операционного риска.

Поиск и подбор персонала Банка на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам осуществляется через многоступенчатую процедуру отбора и приема на конкурсной основе. При этом оценка профессиональных компетенций, личностных и социально-психологических качеств кандидата осуществляется непосредственным руководителем будущего работника, а именно руководителем структурного подразделения, (первая ступень) и руководителем Банка, курирующим данное структурное подразделение (вторая ступень).

В целях поиска и привлечения для работы в Банке высококвалифицированных специалистов руководителями структурных подразделений Банка разрабатываются типовые квалификационные требования к каждой конкретной должности, которые также подлежат регулярной актуализации.

Поиск, подбор и расстановка персонала на вакантные должности в Банке производятся в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, исключительно на основе их профессиональных качеств, а также тех личностных качеств, которые могут быть полезными при работе в коллективе Банка, и что в совокупности, в конечном итоге, приводит к минимизации операционного риска.

Иные принципы поиска, подбора и расстановки работников, такие, как общность по предыдущим местам работы с руководителями подразделения Банка, а также родственные связи, приятельские отношения, личная преданность, не допускаются.

Порядок приема, перевода и увольнения работников Банка регламентируются внутренним нормативным документом «Положение о персонале АО КБ «Соколовский», утвержденным Правлением Банка и введенным в действие приказом Председателя Правления Банка.

Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей работников Банка проводится в соответствии с разработанными и утвержденными внутренними нормативными документами процедурами периодических аттестаций.

Отделом кадров на ежегодной основе подготавливается отчет Руководству Банка, раскрывающий следующую информацию:

- численность и состав персонала (списочная численность; численность работников, работающих по совместительству; численность мужчин и женщин; численность по категориям персонала; численность по возрастному составу; численность работающих пенсионеров; численность по образовательному уровню);
- количество принятых на работу (в целом за отчетный год, по наименованию структурного подразделения; по возрастному составу; по образовательному уровню);

- количество уволенных с работы (в целом за отчетный год, по наименованию структурного подразделения; из числа принятых в отчетном году; по возрастному составу; по образовательному уровню);
- ротация кадров и кадрового резерва (кратковременная; долгосрочная);
- текучесть кадров (в целом за отчетный год; за каждый месяц; по наименованию структурного подразделения);
- совершенствование организационной структуры (упразднение и ввод штатных должностей; должностных единиц; структурных подразделений);
- организация обучения кадров (с Планом реализации Программы обучения работников АО КБ «Соколовский» по ПОД/ФТ за отчетный год; с Планом обучения работников АО КБ «Соколовский» по вопросам информационной безопасности за отчетный год; в области охраны труда; обучение и тестирование по темам, утвержденными в отчетном году приказами Председателя Правления Банка; участие в семинарах, вебинарах, программах обучения, профессиональная переподготовка по программам и т.п.);
- подписка на периодические печатные издания;
- использование информационных программных продуктов;
- система мотивации и материальное стимулирование персонала (выплаты, изменения должностных окладов; выплаты ежемесячных и единовременных (разовых) премий, материальной помощи, начислений компенсирующего характера и т.п.);
- внутрибанковские нормативные документы, касающиеся Кадровой политики Банка, утвержденные и введенные в действие за отчетный год.

5.3.2. Использование ротации кадров и кадрового резерва Банка

В целях оптимизации кадрового состава, снижения текучести кадров используется система ротации кадров и создания кадрового резерва Банка.

Ротация персонала - плановое служебное перемещение и/или существенное изменение должностных обязанностей работника Банка

В ротации кадров применяется метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста.

Возможные категории персонала Банка и уровни специалистов в рамках одного структурного подразделения определяются в соответствии с внутренним нормативным документом «Положение о персонале АО КБ «Соколовский».

На практике Банк использует следующую типологию ротации кадров.

По траектории движения:

- вертикальную (перемещение специалистов Банка на должности ниже/выше уровня);
- горизонтальную (перемещение специалистов Банка на должности аналогичного уровня).
- кольцевую (работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность);
- безвозвратная (перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность);
- рокировка (работники одного уровня меняются местами).

По уровню специализации:

- - по другой специальности;
- - по смежной специальности;
- - с изменением характера работы, но по той же специальности;

- ротацию, когда характер работы особо не изменяется.

По временному признаку:

- кратковременную (стажировка, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, временный перевод работника на должность);
- долговременную (перевод работника на новую должность).

По целям:

- подготовки руководящих кадров;
- смены обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте);
- предотвращения или разрешения конфликтов;
- подготовки специалистов как универсалов;
- обеспечение взаимозаменяемости работников в случае отсутствия одного из них (болезнь, отпуск и т.п.);
- поиска работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности;
- повышения степени сплоченности работников Банка,
- усиления коммуникаций между работниками и т.д.

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью той или иной категории (уровня), подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Банк выделяет следующую типологию кадрового резерва.

По виду деятельности:

- резерв развития (группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых услуг и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую карьеру;
- резерв функционирования (группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование Банка. Эти работники ориентированы на руководящую карьеру).

По времени назначения:

- группа А (кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время);
- группа В (кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 2017-2019 гг.

Банк формирует кадровый резерв в соответствии с принципами:

- *Принцип актуальности резерва* (потребность в замещении должностей должна быть реальной).
- *Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва* (требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности).
- *Принцип перспективности кандидата* (ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья).

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей учитываются не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного структурного подразделения, а также особенности требований

к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в структурном подразделении Банка, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники Банка;
- главные и ведущие специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности.

Кадровый резерв Банка делится на три уровня.

- первый уровень резерва кадров (все специалисты Банка);
- второй уровень резерва кадров (заместители руководителей различного ранга);
- основной резерв кадров (руководители различных рангов).

Формирование и составление списка резерва включает в себя:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва определяется:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва кадров Банка используются следующие методы:

- анализ документальных данных (документов, входящих в состав личного дела, результатов аттестации работников и других документов);
- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику с целью выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (производительность труда, качество выполняемой работы и т.п., оценка показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя);
- метод заданной группировки работников (сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди).

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений;

- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, Банк считает:

- мотивацию труда (интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску);
- профессионализм и компетентность (образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.);
- личностные качества и потенциальные возможности (высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.).

На стадии формирования списка резерва Банком решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Для профессиональной подготовки используются следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности;

Для облегчения процесса адаптации к новой должности кандидатов постепенно включают в новую для них систему управления структурным подразделением (на новом уровне), детально знакомят с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, вводят в новом качестве в трудовой коллектив, преодолевая проблему изменения статуса. Для работника, принятого в Банк через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору, дополнительно оказывается помощь в адаптации по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры Банка.

5.3.3. Развитие системы повышения квалификации работников Банка

Должный уровень профессионализма персонала поддерживается и развивается системой постоянного обучения и повышения квалификации работников Банка.

Основными средствами профессионального развития персонала и улучшения его качественных характеристик являются переподготовка и повышение квалификации работников.

Для достижения поставленных целей, Банк использует следующие формы обучения и повышения квалификации персонала:

- обучение на рабочем месте;
- самообучение;
- наставничество;
- участие в различных семинарах, конференциях, круглых столах и т.д.;
- прохождение специальных обучающих курсов, курсов повышения квалификации;

- ротация кадров;
- использование компьютерной справочной правовой системы;
- использование печатной тематической литературы, в том числе и периодической, подписной.

Стремление работников к повышению квалификации поддерживается и стимулируется руководством Банка. Во всех случаях, когда работники в ходе повышения квалификации получают специальные навыки и знания, необходимые для более эффективной работы в Банке и отвечающие потребностям функционирования подразделений, все расходы Банк берет на себя.

Банк развивает систему повышения квалификации, основываясь на стратегических потребностях бизнеса и текущих бизнес-планах. На этапе планирования и бюджетирования подразделения Банка формируют заявки на обучение своих работников. На основе этих заявок формируется бюджет повышения квалификации персонала.

Результаты обучения оцениваются и учитываются при составлении и реализации кадрового резерва Банка

Развитие системы обучения и повышения квалификации персонала в Банке направлено на минимизацию операционного риска и является одним из наиболее важных этапов в контроле за ним.

5.3.4. Развитие системы мотивации и материального стимулирования персонала Банка

Задача создания и развития эффективной системы мотивации и материального стимулирования персонала заключается в обеспечении прямой и стабильной заинтересованности каждого работника Банка в достижении планируемых личных, групповых и общественных целей трудовой деятельности, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми.

При формировании мотивации персонала учитываются следующие принципы стимулирования:

- доступность (каждый стимул должен быть доступен для всех работников Банка; условия стимулирования должны быть демократичными и понятными);
- постепенность (материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения: резко завышенное однажды вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно сказывается на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула);
- дифференцированность (применение индивидуального подхода к стимулированию разных групп персонала и работников в отдельности);
- гибкость и оперативность (регулярный пересмотр стимулов в зависимости от изменений, происходящих в коллективе Банка в целом и каждом работнике в отдельности);
- комплексность (единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов).

Банк ориентирован на использование эффективной системы оплаты труда персонала, включающей выплату вознаграждения за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера), стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные единовременные поощрительные выплаты), социальные выплаты, а также иные выплаты, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

Целями и задачами настоящей Политики по управлению системой оплаты труда являются:

- обеспечение финансовой устойчивости Банка;
- обеспечение соответствия системы оплаты труда Банка характеру и масштабу совершаемых им операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков;
- обеспечение усиления мотивации работников в решении стратегических и операционных задач, стоящих перед Банком;
- обеспечение материальной заинтересованности работников в творческом и ответственном отношении к выполнению трудовых (должностных) обязанностей;
- достижение упорядоченности системы оплаты труда;
- оптимизация планирования и управления расходами на оплату труда.

В целях управления риском материальной мотивации персонала Банк принимает следующие принципы:

Эффективное управление системой оплаты труда:

- активное участие в построении и контроль за функционированием системы оплаты труда со стороны органов управления Банка;
- осуществление мониторинга и пересмотра системы оплаты труда для удостоверения того факта, что система функционирует согласно заданным параметрам и целям;
- независимость и достаточность полномочий работников Банка, осуществляющих деятельность по финансовому контролю и контролю за рисками.

Эффективное совмещение (согласованность) оплаты труда с надлежащими практиками принятия рисков:

- система оплаты труда должна быть скорректирована с учетом всех типов банковских рисков;
- результаты функционирования системы оплаты труда должны быть симметричны результатам реализации рисков;
- сроки выплаты вознаграждения и иных сумм, причитающихся сотрудникам, должны учитывать временные горизонты реализации рисков;
- сочетание различных форм оплаты труда.

Эффективный надзорный анализ системы оплаты труда и участие заинтересованных сторон:

- последовательный анализ недостатков системы оплаты труда и принятие оперативных мер по их устранению;
- раскрытие информации о функционировании системы оплаты труда.

К материальным факторам относятся:

- денежное вознаграждение;
- справедливая система оплаты труда.

Заработная плата (оплата труда) работников Банка включает фиксированную и нефиксированную части.

Фиксированная часть оплаты труда (ФЧ) представляет собой нормативный фонд оплаты труда работников Банка.

ФЧ устанавливается в соответствии с занимаемой должностью каждому работнику Банка и включает в себя:

- должностной оклад (стоимость 1 рабочего часа);

- компенсирующие выплаты;
- стимулирующие выплаты;
- социальные выплаты, не связанные с результатом деятельности самого работника, его подразделения и всего Банка в целом.

Порядок утверждения, изменений, структура и порядок выплат ФЧ регламентируются внутренним нормативным документом Положением об оплате труда персонала АО КБ «Соколовский», утвержденным Советом директоров Банка и введенным в действие приказом Председателя Правления Банка.

Нефиксированная часть оплаты труда (НФЧ) представляет собой премиальный фонд оплаты труда по результатам деятельности.

НФЧ предназначена для повышения мотивации работников Банка и включает в себя:

- компенсирующие выплаты;
- стимулирующие выплаты, связанные с результатом деятельности самого работника, его подразделения и всего Банка в целом.

При определении размеров оплаты труда работников Банка учитываются уровни рисков, которым подвергается (подвергался) Банк в результате их действий, в т.ч. для подразделений Банка, осуществляющих операции (сделки), несущие риски (по направлениям деятельности), расчет НФЧ производится с учетом количественных показателей, характеризующих принимаемые Банком в рамках деятельности этих подразделений риски и планируемую доходность этих операций (сделок), величины собственных средств, необходимых для покрытия принятых рисков, объема и стоимости заемных и иных привлеченных средств, необходимых для покрытия непредвиденного дефицита ликвидности.

Расчет денежных выплат работникам Банка (в т.ч. НФЧ) регламентируется внутренним нормативным документом Методикой материальной мотивации персонала АО КБ «Соколовский», утвержденной Советом директоров Банка и введенной в действие приказом Председателя Правления Банка.

Размеры должностных окладов (стоимостей 1 рабочего часа) работников Банка, в т.ч. членов исполнительных органов, иных работников, принимающих риски, а также работников подразделений, осуществляющих управление рисками, устанавливаются действующим штатным расписанием, утвержденным приказом Председателя Правления Банка, и являются обязательным условием трудового договора.

При установлении должностных окладов (стоимости 1 рабочего часа) работников Банка используется система, основанная на ключевых факторах оценки должностей. Критерием при оценке должностей является уровень влияния позиции должности на Банк в целом и вид воздействия на конечный результат.

Конечным результатом оценки достаточности и адекватности размеров должностных окладов работников Банка является утвержденное штатное расписание.

По мере повышения экономической и финансовой эффективности деятельности в 2017-2019 г.г. Банк планирует дальнейшее развитие социального пакета:

- организация и частичная компенсация питания работников в рабочее время;
- транспортные компенсации;
- развитие общекорпоративного досуга;
- компенсация на посещение спортивно-оздоровительных учреждений;
- другие льготы, обеспечивающие рост благосостояния работников Банка.

К нематериальным факторам относятся:

- возможность использования своего интеллектуального потенциала;
- возможность профессионального обучения и повышения квалификации;
- перспективы карьерного роста (система формирования резерва кадров);

- социальная защищенность работников;
- создание безопасных и комфортных условий труда;
- организация нормированного рабочего дня;
- благоприятные условия работы в коллективе, система адаптации;
- система обратной связи;
- демонстрация ценностей корпоративной культуры;
- награждение благодарственными письмами, грамотами.

Нематериальное стимулирование также направлено на увеличение индивидуального вклада каждого работника в достижение стратегических целей Банка и определяется такими факторами как морально-психологический климат в коллективе, наличие перспективы профессионального роста, возможность повышения квалификации, участия в семинарах, конференциях и т.п.

Внутренними нормативными документами Банка, регламентирующими систему оплаты труда и входящими в систему мотивации и материального стимулирования персонала, являются: «Кадровая политика АО КБ «Соколовский», «Политика по управлению системой оплаты труда АО КБ «Соколовский», «Положение об оплате труда персонала АО КБ «Соколовский», «Положение о порядке оценки системы оплаты труда АО КБ «Соколовский» «Методика материальной мотивации персонала АО КБ «Соколовский», утвержденные Советом директоров Банка и введенные в действие приказами Председателя Правления Банка.

Внутренними нормативными документами Банка, регламентирующими систему оплаты труда и входящими в систему мотивации и материального стимулирования персонала, определяются перечень, а также принципы оплаты труда работников, принимающих риски, и работников, осуществляющих управление рисками.

5.3.5. Развитие и укрепление корпоративной культуры Банка

Развитие и укрепление корпоративной культуры Банка проводятся через установление корпоративных ценностей, направленные на воспитание у работников Банка чувства общности, принадлежности к Банку, лояльности и надежности в работе.

Наши ценности - профессионализм, стабильность, надёжность, открытость и социальная ориентированность, корпоративный стиль.

Профессионализм.

Компетентность, ответственность и опыт – основа работы Банка. Каждый, кто работает с нами, уверен в том, что получает максимум внимания к его проблемам и потребностям. Банк не делит клиентов на важных и менее важных. Любой из них получает качественный банковский сервис и всегда может рассчитывать на квалифицированную помощь и консультации наших специалистов.

Стабильность.

Банк работает на рынке банковских услуг не первое десятилетие. Наше поступательное развитие на протяжении всех лет существования Банка и накопленный опыт позволяют с уверенностью двигаться вперед в условиях динамично развивающегося рынка. Банк не ставит перед собой задачу добиться краткосрочного успеха, заработать максимальную прибыль. Наши предпочтения - установление долгосрочных взаимовыгодных отношений с надёжными партнерами, поскольку Банк планирует работать долго и стабильно.

Надёжность.

Банк непрерывно осуществляет мониторинг и анализ внешних и внутренних рисков, присущих ему как кредитной организации. Это позволяет квалифицированно прогнозировать изменения в финансово-экономической и социальной сферах, и успешно

действовать в новых условиях. Дорожа безупречной деловой репутацией, Банк всегда выполнял и будет выполнять все обязательства перед своими клиентами и партнерами. Нам верят – и мы заслужили это доверие.

Открытость.

Практика показывает, что доверия заслуживает та кредитная организация, деятельность которой ясна и понятна ее клиентам. Поэтому мы стремимся добиться максимально возможной в банковском деле «прозрачности» и предсказуемости действий Банка для наших партнеров – как настоящих, так и будущих. АО КБ «Соколовский» открыт к конструктивному сотрудничеству и приветствует нововведения, которые способствуют развитию нашего бизнеса и бизнеса наших клиентов, партнеров и акционеров.

Социальная ориентированность.

Главная ценность Банка – это люди, доверившие ему свою карьеру. Основой политики Банка в отношении работников является стремление предоставить все условия для полной реализации их способностей, профессиональных навыков, а также обеспечить достойное вознаграждение результатов их труда. Банк – единая команда. Успех отдельно взятого работника – составляющая часть успеха и процветания всего Банка в целом.

Корпоративный стиль.

Корпоративный стиль Банка - важный инструмент для достижения общих целей и максимально эффективной реализации поставленных задач.

На поддержание и развитие корпоративного стиля в 2017-2019 г.г. направлены мероприятия по формированию «чувства корпоративной гордости», в том числе,

- единое стандартизированное оформление полиграфической и сувенирной продукции;
- единый порядок предоставления услуг в подразделениях Банка;
- использование фирменного знака и наименования Банка;
- соблюдение всеми работниками делового стиля в одежде;
- поддержание высокого уровня в общении работников Банка между собой, с клиентами, деловыми партнерами и иными физическими и юридическими лицами;
- неукоснительное соблюдение трудовой дисциплины работниками Банка;
- работа внешнего сайта Банка.

6. Основные параметры ожидаемых финансовых результатов от активно-пассивных операций.

6.1. Рост капитальной базы.

В настоящее время уровень капитала в основном соответствует масштабам деятельности Банка (норматив достаточности капитала (собственных средств) на конец 2016 года составил 357,9 млн. рублей. Однако существуют потенциальные риски, связанные с небольшим запасом по капиталу с точки зрения выполнения требований регулятора по минимальному размеру капитала (собственных средств).

В этой связи, планируется рост размера оплаченного уставного капитала за счет:

- перевода размера субординированных займов, предоставленных акционером, в простые акции (процесс завершится в первой половине 2017 года),
- дополнительных инвестиций акционера в капитал в размере до 600 млн. руб. (планируется в течении IV квартала 2017 – I квартала 2018 годов).

При этом, планируется следующая динамика показателя собственных средств (капитала):

Показатели	(млн. руб.)		
	2017	2018	2019
Базовый капитал	412,4	1 027,0	1 043,3
Основной капитал	412,4	1 027,0	1 043,3
Собственные средства (капитал)	427,9	1 042,9	1 079,2

6.2. Изменение статей баланса.

Банк не рассчитывает на значительный рост кредитного портфеля в 2017 году. В данный период планируется усовершенствовать подходы и повысить качество кредитной работы с уже имеющимися у Банка Клиентами.

Предполагается, что в 2017 году баланс Банка не подвергнется значительной трансформации ввиду низкой активности клиентов Банка, а также работы направленной на расширение сферы деятельности Банка. Все пропорции активов и обязательств Банка будут сохранены. Единственное значительное изменение планируется за счет трансформации субординированных займов в основной капитал Банка, что позволит довести уровень балансового капитала значения выше 400 млн. рублей.

В 2018 году, учитывая наметившуюся стабилизацию в экономике, а также планы по дополнительной капитализации Банка, планируется значительно увеличить кредитные вложения (прирост до 60%) за счет привлечения новых клиентов, нуждающихся в кредитных ресурсах, а также в виде размещения краткосрочных межбанковских кредитов.

С 2019 года и далее будет наблюдаться умеренный рост кредитного портфеля (около 10% в год) за счет роста спроса на кредитные ресурсы и расширения клиентской базы (в аналогичных пропорциях).

На период 2017 – 2019 годы, ввиду небольшого объема средне- и долгосрочного кредитования Банк не планирует ориентироваться на массовое привлечение средств населения в виде срочных депозитов. Банк будет проводить умеренную депозитную политику и ожидается, что общий объем депозитов физических лиц (включая счета до востребования и счета индивидуальных предпринимателей) не превысит 1/3 всего объема привлеченных депозитов. Планируется также, что указанная доля со временем будет снижаться, за счет роста объемов операций юридических лиц.

6.3. Анализ доходных операций.

В части процентных доходов предполагается, что в 2017 году размер данного вида доходов сохранится на уровне 2016 года (порядка 180 млн. рублей). В последующем данная группа доходов будет возрастать в соответствии с ростом кредитного портфеля.

Доходы в виде комиссионных в 2017 году составят 30 млн. рублей, с ростом в последующие годы в среднем на 15%. Объем прочих доходов сохранится на уровне около 1 млн. рублей в год.

Показатели	(тыс. рублей)		
	2017	2018	2019
Процентные доходы	152 143	187 438	231 545
Комиссионные доходы	30 000	35 000	40 000
Чистые доходы от операций с ин. валютой	10 000	15 000	25 000
Чистые доходы от переоценки ин. валюты	0	0	0
Прочие доходы	1 000	1 000	1 000
Итого суммарные доходы	193 143	238 438	297 545
<i>Прирост к 2017 году (в %-тах)</i>	---	+ 23,5	+ 51,5

Банк предпримет меры по сбалансированию доходов и расходов в иностранной валюте, доведя к 2019 году «чистые» доходы по операциям в иностранной валюте до уровня 25 млн. рублей в год. При этом, с учетом стабилизации курса национальной валюты, предполагается нулевое сальдо доходов и расходов по переоценке активов и обязательств в иностранной валюте.

Планируется, что за три года общие суммарные доходы банка возрастут на 51,5%.

3.3. Анализ расходных операций

В 2017 году Банк не планирует значительную активизацию работы по дополнительному привлечению средств корпоративных клиентов и физических лиц по причине неопределенности в реальном секторе экономики страны, проводя умеренную депозитную политику.

С учетом продолжающейся тенденции снижения процентных ставок по депозитам, общий объем процентных расходов в 2017 году не превысит 12,0 млн. рублей ежегодно.

Планируется, что в связи с активизацией работы, связанной с улучшением качества кредитного портфеля расходы на создание дополнительных резервов по активам будут незначительными.

Рост комиссионных расходов в основном будет связан с расширением объема операций по системам денежных переводов, активно внедряемых в Банке в настоящее время.

Планируется, что в рассматриваемом периоде операционные расходы будут возрастать в связи с увеличением штатной численности, а также частично за счет роста уровня заработной платы персонала.

Планируется, что уровень совокупных налоговых отчислений не превысит уровень сложившийся по итогам 2016 года (32% от объема прибыли до налогообложения).

Показатели	(тыс. рублей)		
	2017	2018	2019
Процентные расходы	11 048	9 965	11 932
Расходы на создание резервов	7 275	28 454	15 059
Комиссионные расходы	3 000	3 000	3 000
Операционные расходы	150 411	172 935	212 365
Начисленные (уплаченные) налоги	6 851	7 707	17 660
Итого суммарные расходы	178 585	222 061	260 016

В итоге предполагается, что Банк к концу 2019 года показатель доходности на капитал составит 3,5%.

Показатели	(тыс. рублей)		
	2017	2018	2019
Суммарные доходы	193 143	238 438	297 545
Суммарные расходы	178 585	222 061	260 016
Прибыль	14 558	16 377	37 528
Ср. значение капитала (в млн. рублей)	392,9	735,4	1 061,1
Показатель ROE	3,7%	2,2%	3,5%

Динамика балансовых статей АО КБ "Соколовский" на период до конца 2019 года

	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
1. Денежные средства	19 657	19 741	25 843	78 372	64 639	43 659	30 000	36 000	39 600
2. Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	435 586	371 462	304 791	78 463	146 428	91 112	100 000	120 000	132 000
2.1. Обязательные резервы	12 523	15 189	15 037	9 716	6 160	7 769	9 700	11 100	13 100
3. Средства в кредитных организациях	6 764	11 748	29 617	83 030	139 461	147 092	185 479	323 642	349 829
4. Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Судная задолженность	1 212 334	1 403 735	1 260 381	1 189 379	1 091 182	922 477	990 000	1 570 000	1 700 000
в том числе коммерческих банков	0	140 000	0	40 000	100 000	0	0	300 000	200 000
в том числе векселя	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.1. Резервы по кредитам	215 492	221 725	194 569	207 944	201 330	194 495	200 762	228 216	242 275
5.2. Чистая судная задолженность	996 842	1 182 010	1 065 812	981 435	889 852	727 982	789 238	1 341 784	1 457 725
6. Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.1. Инвестиции в дочерние и зависимые организации	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Требование по текущему налогу на прибыль	0	0	0	0	270	2 554	0	0	0
9. Отложенный налоговый актив	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	4 718	4 337	7 062	6 037	4 149	5 103	5 588	6 705	7 376
11. Прочие активы	19 916	5 929	3 179	2 500	3 860	1 679	2 805	3 365	3 702
12. Всего активов	1 483 483	1 595 227	1 436 304	1 229 837	1 248 659	1 019 181	1 113 110	1 831 497	1 990 232
13. Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14. Средства кредитных организаций	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15. Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	1 240 310	1 346 039	1 193 962	978 780	978 933	733 111	675 000	775 000	895 000
15.1. Вклады физических лиц	204 789	267 495	226 486	200 453	163 510	202 909	205 000	225 000	235 000
16. Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17. Выпущенные долговые обязательства	27 443	31 624	0	0	0	0	0	0	0
18. Обязательство по текущему налогу на прибыль	0	0	0	972	1 916	2 960	0	0	0
19. Отложенное налоговое обязательство	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20. Прочие обязательства	7 862	3 576	10 065	7 241	3 668	7 388	7 091	8 509	9 359
21. Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	3 117	3 557	4 660	82	4 873	2 219	2 959	3 550	3 905
22. Всего обязательств	1 278 732	1 384 796	1 208 687	987 075	989 390	745 678	685 049	787 059	908 265
23. Средства акционеров (участников)	163 500	163 500	163 500	163 500	163 500	163 500	303 500	976 500	976 500
24. Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25. Эмиссионный доход	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26. Резервный фонд	29 406	31 533	32 932	34 117	35 261	36 770	37 003	37 561	37 938
27. Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28. Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29. Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	0	0	14 000	30 000	44 000	59 000	73 000	14 000	30 000
30. Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	11 845	15 398	17 185	15 145	16 508	14 233	14 558	16 377	37 528
31. Всего источников собственных средств	204 751	210 431	227 617	242 762	259 269	273 503	428 061	1 044 438	1 081 966
Рентабельность активов (ROA)		1.0%	1.1%	1.0%	1.2%	1.1%	1.4%	1.1%	2.0%
Рентабельность капитала (ROE)		7.4%	8.1%	6.9%	7.2%	6.0%	4.2%	2.2%	3.5%

44

Отчет о финансовых результатах на период 2017 - 2019 годы

	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	30.06.2017	31.12.2017	30.06.2018	31.12.2018	30.06.2019	31.12.2019
1. Процентные доходы по ЦБ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Процентные доходы по кредитам и депозитам банкам	6 296	5 548	11 462	11 988	2 500	5 000	2 500	5 000	2 500	5 000
3. Процентные доходы по кредитам	200 385	187 430	174 331	152 458	73 572	147 143	91 219	182 438	113 273	226 545
4. Прочие процентные доходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Процентные доходы, всего	206 681	192 978	185 793	164 446	76 072	152 143	93 719	187 438	115 773	231 545
5. Процентные расходы по межбанковским размещениям	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Процентные расходы по депозитам физ. лиц	14 557	8 312	6 649	7 666	2 310	4 620	2 667	5 335	3 120	6 239
7. Процентные расходы по депозитам юр. лиц	48 197	18 525	11 608	8 015	1 279	2 558	1 515	3 030	1 846	3 693
8. Прочие процентные расходы	13 060	12 857	11 390	11 200	2 271	3 871	800	1 600	1 000	2 000
Процентные расходы, всего	75 814	39 694	29 647	26 881	5 860	11 048	4 982	9 965	5 966	11 932
Чистый процентный доход до отчислений в РВПС	130 867	153 284	156 146	137 565	70 212	141 095	88 736	177 473	109 807	219 613
9. Расходы по РВПС по кредитам	-26 606	13 747	-5 497	-6 948	3 137	6 275	13 727	27 454	7 030	14 059
Чистый процентный доход	157 473	139 537	161 643	144 513	67 075	134 820	75 009	150 018	102 777	205 554
10. Доходы, полученные в виде комиссионных	51 943	47 500	38 835	30 993	15 000	30 000	17 500	35 000	20 000	40 000
11. Доходы от инвестиций и торговых операций	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. Доходы от операций с иностранной валютой	47 604	233 478	264 741	149 359	72 500	145 000	72 500	145 000	75 000	150 000
13. Прочие непроцентные доходы	514	1 124	1 091	1 943	500	1 000	500	1 000	500	1 000
14. Нереализованный доход от переоценки	129 607	494 039	714 751	624 326	250 000	500 000	250 000	500 000	150 000	300 000
Всего непроцентные доходы	229 668	776 141	1 019 418	806 621	338 000	676 000	340 500	681 000	245 500	491 000
15. Расходы в виде комиссионных	3 008	2 951	3 162	3 394	1 500	3 000	1 500	3 000	1 500	3 000
16. Расходы от реализации (уступки) прав требования	22	0	20 133	0	0	0	0	0	0	0
16. Убытки от операций с иностранной валютой	51 638	198 402	277 895	176 128	67 500	135 000	65 000	130 000	62 500	125 000
17. Нереализованный убыток от переоценки	132 124	544 275	726 658	613 943	250 000	500 000	250 000	500 000	150 000	300 000
Всего непроцентные расходы	186 792	745 628	1 027 848	793 465	319 000	638 000	316 500	633 000	214 000	428 000
18. Расходы на персонал	119 721	96 786	84 393	94 117	46 132	105 392	61 918	123 836	80 493	160 986
19. Амортизационные отчисления	1 741	2 300	1 901	2 000	1 000	2 000	1 000	2 000	1 000	2 000
20. Административные расходы	41 554	46 996	35 706	39 267	19 982	39 963	21 716	43 432	22 672	45 345
21. Прочие операционные расходы	2 717	2 724	2 634	4 149	1 528	3 056	1 834	3 667	2 017	4 034
Всего операционные расходы	165 733	148 806	124 634	139 533	68 641	150 411	86 467	172 935	106 183	212 365
Чистый операционный доход	34 616	21 244	28 579	18 136	17 433	22 409	12 542	25 084	28 094	56 189
22. Расходы по РВП по прочим активам	1 098	-4 301	4 579	-2 816	500	1 000	500	1 000	500	1 000
Прибыль до налогообложения	33 518	25 545	24 000	20 952	16 933	21 409	12 042	24 084	27 594	55 189
23. Налог на прибыль	16 333	10 400	7 492	6 719	5 419	6 851	3 853	7 707	8 830	17 660
Чистая прибыль/убытки	17 185	15 145	16 508	14 233	11 515	14 558	8 188	16 377	18 764	37 528

11/11

Ресурсная база Банка и прогноз на период до конца 2019 года

А. Остатки на счетах	31.12.2013			31.12.2014			31.12.2015			31.12.2016		
	в рублях	в USD	всего	в рублях	в USD	всего	в рублях	в USD	всего	в рублях	в USD	всего
Депозиты до востребования, расчетные счета юридических лиц	607 091	35 173	642 264	323 247	92 403	415 650	392 621	152 148	544 769	201 651	151 823	353 474
Субординированный займы	140 000	0	140 000	140 000	0	140 000	140 000	0	140 000	140 000	0	140 000
Срочные депозиты юридических лиц	159 532	0	159 532	166 584	56 258	222 842	130 654	0	130 654	36 728	0	36 728
Срочные депозиты физических лиц	98 219	77 895	176 114	10 120	121 372	131 492	7 405	124 661	132 066	43 019	111 820	154 839
Депозиты до востребования, расчетные счета физических лиц и ИП	59 047	17 005	76 052	21 768	47 028	68 796	22 263	9 181	31 444	22 191	25 879	48 070
Итого средства клиентов не банков			1 193 962			978 780			978 933			733 111
В. Прогноз	31.12.2017			31.12.2018			31.12.2019			31.12.2019		
	в рублях	в USD	всего	в рублях	в USD	всего	в рублях	в USD	всего	в рублях	в USD	всего
Депозиты до востребования, расчетные счета юридических лиц	280 000	150 000	430 000	350 000	150 000	500 000	400 000	200 000	600 000	400 000	200 000	600 000
Субординированный займы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Срочные депозиты юридических лиц	40 000	0	40 000	50 000	0	50 000	60 000	0	60 000	60 000	0	60 000
Срочные депозиты физических лиц	50 000	100 000	150 000	70 000	100 000	170 000	80 000	100 000	180 000	80 000	100 000	180 000
Депозиты до востребования, расчетные счета физических лиц и ИП	30 000	25 000	55 000	35 000	20 000	55 000	40 000	15 000	55 000	40 000	15 000	55 000
Итого средства клиентов не банков			675 000			775 000			895 000			895 000
С. Стоимость	31.12.2017			31.12.2018			31.12.2019			31.12.2019		
	в рублях	в USD	всего	в рублях	в USD	всего	в рублях	в USD	всего	в рублях	в USD	всего
Депозиты до востребования, расчетные счета юридических лиц	240 82550	15	256	315	15	330	375	18	393	375	18	393
Субординированный займы	2 271	---	2 271	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Срочные депозиты юридических лиц	2 302	0	2 302	2 700	0	2 700	3 300	0	3 300	3 300	0	3 300
Срочные депозиты физических лиц	2 791	1 800	4 591	3 600	1 700	5 300	4 500	1 700	6 200	4 500	1 700	6 200
Депозиты до востребования, расчетные счета физических лиц и ИП	26	3	29	33	2	35	38	2	39	38	2	39
Итого средства клиентов не банков			9 448			8 365			9 932			9 932
Справочно: Обязательные резервы			9 700			11 100			13 100			13 100

43

Кредитный портфель Банка и прогноз до конца 2019 года

А. Остатки на счетах	31.12.2013		31.12.2014		31.12.2015		31.12.2016	
	в рублях	в USD	в рублях	в USD	в рублях	в USD	в рублях	в USD
Кредиты клиентам	1 148 556	83 194	1 046 900	67 511	945 852	29 153	883 755	24 263
Кредиты физическим лицам и ИП	15 539	13 092	12 465	22 503	16 177	0	11 268	3 191
Просроченные проценты по кредитам	22	0	0	0	0	0	0	0
Итого		1 260 403		1 189 379		1 091 182		922 477
В. Прогноз	31.12.2017		31.12.2018		31.12.2019			
	в рублях	в USD	в рублях	в USD	в рублях	в USD	в рублях	в USD
Кредиты банкам	0	0	300 000	0	200 000	0	200 000	0
Кредиты клиентам	950 000	20 000	1 200 000	25 000	1 420 000	30 000	1 420 000	30 000
Кредиты физическим лицам и ИП	17 500	2 500	40 000	5 000	45 000	5 000	45 000	5 000
Итого средства клиентов не банков		990 000		1 570 000		1 700 000		1 700 000
С. Стоимость	Процентные ставки		31.12.2017		31.12.2018		31.12.2019	
	в рублях	в USD	в рублях	в USD	в рублях	в USD	в рублях	в USD
Кредиты банкам	5.0%	---	0	---	7 500	---	12 500	---
Кредиты клиентам	15.7%	12.00%	143 950	2 656	168 775	2 700	205 670	3 300
Кредиты физическим лицам и ИП	11.0%	8.0%	310	228	3 163	300	4 675	400
Итого средства клиентов не банков				147 143		182 438		226 545

44

Изменение отчислений в РВПС в 2017-19 годах

I. Кредитные потоки (в тыс. руб)

№		31.12.2015
1.	Кредитный портфель на начало периода	922 477
5.	Кредитный портфель на конец периода	

31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
990 000	1 570 000	1 700 000

II. Качество кредитного портфеля (в процентах)

Неклассифицированные	76.7%
Стандартные	1.0%
Нестандартные	75.8%
Классифицированные	23.3%
Сомнительные	17.4%
Проблемные	0.2%
Безнадежные	5.7%
Всего	100.0%

78.0%	84.0%	86.0%
3.5%	30.0%	20.0%
74.5%	54.0%	66.0%
22.0%	16.0%	14.0%
16.0%	12.0%	11.0%
3.5%	2.5%	2.0%
2.5%	1.5%	1.0%
100.0%	100.0%	100.0%

III. Качество кредитного портфеля (в тыс. руб)

	31.12.2015
Неклассифицированные	707 942
Стандартные	8 819
Нестандартные	699 123
Классифицированные	214 535
Сомнительные	160 180
Проблемные	2 000
Безнадежные	52 355
Всего	922 477

31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
772 200	1 318 800	1 462 000
34 650	471 000	340 000
737 550	847 800	1 122 000
217 800	251 200	238 000
158 400	188 400	187 000
34 650	39 250	34 000
24 750	23 550	17 000
990 000	1 570 000	1 700 000

IV. Соданный резерв (в процентах от кредитов) по факту

	31.12.2015
Стандартные	0.0%
Нестандартные	9.6%
Сомнительные	45.8%
Проблемные	95.0%
Безнадежные	100.0%

V. Расчет РППУ (в тыс. руб)

	31.12.2015
Неклассифицированные	66 898
Стандартные	0
Нестандартные	66 898
Классифицированные	127 589
Сомнительные	73 334
Проблемные	1 900
Безнадежные	52 355
Всего	194 487
Дополнительные отчисления в РВПС	

31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
70 575	81 125	107 362
0	0	0
70 575	81 125	107 362
130 187	147 091	134 913
72 519	86 254	85 613
32 918	37 288	32 300
24 750	23 550	17 000
200 762	228 216	242 275
6 275	27 454	14 059

Резервы на потери / Кредитный портфель

21.1%

20.3%

14.5%

14.3%

45

Операционные расходы Банка и прогноз на период до конца 2019 года

Показатели	Фактические данные					Прогноз				
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	30.06.2017	31.12.2017	30.06.2018	31.12.2018	30.06.2019	31.12.2019
Расходы на оплату труда	105 560	82 481	69 185	76 154	37 327	85 277	50 100	100 201	65 130	130 261
Налоги и сборы в виде начислений на заработную плату	14 161	14 305	15 208	17 963	8 805	20 115	11 818	23 635	15 363	30 726
Другие расходы на содержание персонала	94	42	0	39	25	50	50	100	60	120
Амортизация основных средств	1 741	2 300	1 901	2 000	1 000	2 000	1 000	2 000	1 000	2 000
Расходы по ремонту ОС	962	531	513	596	325	651	390	781	429	859
Содержание и обслуживание ОС и др. имущества	1 569	1 556	1 397	742	658	1 316	790	1 579	869	1 737
Арендная плата по арендованному ОС и др. имуществу	25 281	24 982	22 408	22 317	11 874	23 747	12 000	24 000	12 000	24 000
Плата за пользование объектами интеллектуальной собственности	523	815	662	459	307	615	369	738	406	811
По списанию стоимости материальных запасов	846	570	650	2 281	500	1 000	600	1 200	660	1 320
По выбытию имущества	32	6 151	0	1 763	500	1 000	600	1 200	660	1 320
Подготовка кадров	170	64	118	91	111	222	133	266	146	292
Командировочные расходы	424	332	234	568	195	390	200	400	200	400
Охрана	7 604	7 467	6 286	6 567	3 491	6 981	4 189	8 377	4 607	9 215
Представительские	106	141	2	217	58	117	70	140	77	154
Услуги связи, телекоммуникационных и информационных систем	1 937	2 078	1 995	2 115	1 016	2 031	1 219	2 438	1 341	2 681
Судебные и арбитражные издержки	55	169	0	0	28	56	34	67	37	74
Аудит	276	310	330	330	175	350	210	420	231	462
Расходы от реализации (уступки) прав требования по кредитам	22	0	20 133	0	0	0	0	0	0	0
Страхование	1 675	1 788	1 111	1 182	720	1 439	863	1 727	950	1 899
Другие организационные и управленческие расходы	2 717	2 724	2 634	4 149	1 528	3 056	1 834	3 667	2 017	4 034
Всего операционные расходы	165 755	148 806	144 767	139 533	68 641	150 411	86 467	172 935	106 183	212 365

46

Прошито, пронумеровано и скреплено
печатью 46 (Сорок шесть) листов.
Председатель Совета директоров
АО КБ «Соколовский»


М. М. Драничников
2019 г.

