

«О Д О Б Р Е Н »

**Советом
АКБ «Капиталбанк»
15 июня 2017 года
(протокол № 25)**

«У Т В Е Р Ж Д Е Н »

**Общим собранием акционеров
АКБ «Капиталбанк»
30 июня 2017 года
(протокол № 1/2017)**



Председатель Собрания

Отахонов Ф.Х.

**СРЕДНЕСРОЧНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ПЛАН РАЗВИТИЯ
АКЦИОНЕРНОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
«КАПИТАЛБАНК»
на 2017–2020 годы**

На сегодняшний день АКБ «Капиталбанк» (далее – «банк») представляет собой универсальный финансовый институт, предлагающий своим клиентам максимально широкий спектр услуг, имеющий разветвленную филиальную сеть и репутацию надежной и стабильной организации. Многолетний опыт работы позволил банку сформировать значительный клиентский портфель. За последние годы получен положительный опыт участия в государственных программах поддержки малого бизнеса и частного предпринимательства, ремесленничества, молодых семей и выпускников колледжей.

Банк демонстрирует стабильный рост масштабов бизнеса и сумел войти в ряд крупных банков страны по объему активов и капитала, по своим финансовым результатам и масштабам инфраструктуры.

Этот рост происходил на фоне динамичного развития банковского сектора Республики Узбекистан. На данном этапе развития отрасли, крайне не просто достичь успеха, оперируя только традиционными банковскими продуктами. В современном банковском секторе стремительно меняются технологии и предпочтения клиентов, экономика все больше подвержена волатильности и неопределенности, конкуренция между банками сильна как никогда ранее, регулирование ужесточается, а рентабельность банковского бизнеса сокращается.

В связи с этим, руководством банка был разработан данный стратегический план по трансформации банка в современный высокотехнологичный финансовый институт, с которым клиенту работать выгодно, удобно и приятно.

РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Работа, проведенная банком за время функционирования на рынке, обеспечила формирование **основных конкурентных преимуществ**, а именно:

- **весомая клиентская база.** Банк оказывает услуги, как физическим лицам, так и крупнейшим организациям по всей республике.
- **широкий продуктовый ряд.** Банк оказывает полный спектр финансовых услуг и способен предоставить качественное комплексное обслуживание каждому клиенту.
- **деловая репутация банка.** Банку оказывается огромное доверие со стороны всех категорий клиентов. Проведенные маркетинговые исследования показывают, что у банка очень мощный и узнаваемый бренд, который ассоциируется с качеством, надежностью, инновациями и успехом.

В то же время, в работе банка существует и ряд **недостатков**, без устранения которых не получится полностью реализовать весь потенциал развития. Основной проблемой банка является морально устаревшая автоматизированная банковская система, которая не обладает аналитическими возможностями, что в свою очередь является причиной следующих недостатков и ограничений:

- **ограниченная и несистематизированная информация о клиентах банка.** Системы сбора и хранения информации о клиентах требуют совершенствования. У банка отсутствуют современные инструменты анализа данных о клиентах и методика использования этой информации для формирования адресного предложения каждому

клиенту. Кроме того, имеется большой потенциал для усовершенствования клиентской работы и развития навыков продаж, особенно перекрестных продаж.

- **недостаточно масштабируемые ИТ-системы.** Сегодня у банка сложная, недостаточно масштабируемая ИТ-архитектура, которая представлена целым набором абсолютно разных программных комплексов, в том числе и АБС. В такой несовершенной архитектуре могут возникать сбои в обслуживании клиентов, и присутствует высокий уровень человеческого фактора. Это влечет за собой репутационные риски и подрывает уровень лояльности и доверия клиентов. Кроме того, из-за ограничений АБС требуется длительное время между разработкой продукта и его выводом на рынок, что не всегда позволяет банку своевременно удовлетворять потребности клиентов.

- **недостаточная автоматизация управленческих процессов, отчетности и системы управления расходами.** Управление банком такого масштаба требует современную автоматизированную систему построения управленческой отчетности, планирования ресурсов и распределения капитала. Кроме того, для эффективной работы банка требуется определять с высокой точностью себестоимость каждой операции и продаваемых продуктов, чтобы в дальнейшем сокращать издержки самых затратных участков и оптимизировать бизнес процессы. В настоящее время такие процедуры проводятся в ручном режиме, а результаты анализа несут в себе довольно высокую степень погрешности.

На фоне имеющегося потенциала развития перед банком **существует также ряд принципиальных вызовов, которые, в то же время, открывают широкие возможности:**

- **изменение технологий и предпочтений клиентов.** Развитие цифровых технологий в области интернета и мобильных платформ привели к изменениям в предпочтениях клиентов и их модели принятия решений, а именно:

- для клиентов, особенно физических лиц становится критически важно иметь круглосуточный доступ к банковским услугам из любой точки планеты с использованием любой технологии, удобной для них;

- существенно растут требования клиентов к оперативности обслуживания и персонализации услуг;

- клиенты желают все большей интеграции банковских услуг с их бизнес-процессами и каждодневными операциями;

- из-за стремительного развития социальных сетей и интернет пространства в целом, клиенты становятся перегруженными информацией о банковских предложениях. Таким образом, растет влияние эмоциональных и репутационных факторов при принятии решений.

В этих условиях традиционный банкинг уже не имеет такое же значение, как прежде. Сектор переходит в удаленные каналы обслуживания, где продаются цифровые продукты и сервисы. При этом, развитие технологий сказывается неодинаково на всех клиентах, и банку необходимо иметь в наличии различные модели обслуживания клиентов.

- **жесткая конкуренция.** В условиях снижения рентабельности и изменения потребностей клиентов усиливается конкуренция со стороны банков. Банки с традиционными бизнес-моделями оказываются в тяжелом положении, и им придется адаптироваться к новым тенденциям, чтобы сохранить долю рынка. Банки с

государственным участием будут более стабильны, благодаря поддержке со стороны государства, массивной клиентской базе и разветвленной сети продаж.

Также, на рынок выходят небанковские организации, применяя высокие технологии в сфере обслуживания платежей физических лиц. По сравнению с банками они несут меньшую регулятивную нагрузку и выделяют серьезные инвестиции в технологии и разработку программного обеспечения.

- **регулирование.** Фактором, сдерживающим рост банковского бизнеса, является переход банковской системы на стандарт «Базель III», который ужесточает требования к достаточности капитала, ликвидности активов и обеспечению кредитного портфеля. Также, вводятся дополнительные требования к раскрытию информации и ограничиваются максимальные процентные ставки. С переходом в цифровое пространство будут ужесточаться требования регулятора и расти затраты банка на комплаенс-контроль, защиту персональных данных, и предотвращение сомнительных операций и мошенничества.

В итоге, банк сегодня – заметный участник на финансовом рынке республики, который входит в новый этап своего развития, где в приоритете будут цифровые технологии, режим работы 24/7, мультиканальность, персонализация предложений, большие массивы данных и аналитика.

РАЗДЕЛ 2. БИЗНЕС – СТРАТЕГИЯ

Одним из главных шагов в реализации стратегии являются инвестиции в информационные технологии, а именно приобретение и развертывание новой автоматизированной банковской системы, и необходимого серверного оборудования для ее работы. Кроме того, должны быть соответствующим образом пересмотрены бизнес процессы и функции в банке. Далее приводится наше видение того, как должен измениться банк в процессе технологического перевооружения.

Клиентская политика

Для большинства клиентов финансовые услуги, особенно связанные с платежами и переводами, являются обузой, отнимают время и могут причинять неудобства. Задача банка сделать так, чтобы такие услуги не обременяли клиентов и стали незаметной частью их жизни.

Сами финансовые услуги по своей сути не очень интересны, и являются средством достижения других, более важных для клиентов целей и задач, и мы хотим им помочь реализовать эти задачи. Необходимо создать все условия, чтобы наши клиенты решали все свои финансовые вопросы в АКБ «Капиталбанк». Чем чаще они это будут делать, тем больше информации о клиентах мы будем накапливать и анализировать, чтобы предоставить более качественное и выгодное обслуживание. Для того, чтобы выйти на такой уровень обслуживания, нужно работать по следующим направлениям:

- **необходимо слушать клиента.** Мы должны создать систему объективной оценки качества обслуживания, чтобы оперативно получать отзывы от наших клиентов, на основе которых мы будем видеть все проблемные зоны. Такая система должна стать частью оценки и мотивации труда работников банка.

- **мультиканальность и режим работы 24/7.** У клиентов должна быть возможность воспользоваться нашими услугами, когда им удобно, где удобно и любым способом. Для этого мы будем инвестировать в развитие цифровых технологий. Мы

ожидаем, что до 90% ежедневных операций будут происходить дистанционно. Основной функцией филиалов банка будет консультирование клиентов в особых ситуациях, требующих непосредственного присутствия клиента.

- **пополнение продуктового ряда.** Мы будем развивать продуктовый ряд, комбинировать продукты и подстраивать их под конкретных клиентов и групп клиентов. Наши продукты должны стать удобными и интуитивно понятными. Предлагаться продукты будут комплексно, так называемые пакеты услуг для удовлетворения любых финансовых потребностей клиентов.

- **массивы данных и аналитика.** Мы создадим хранилище данных, где будет храниться вся информация о клиентах, об их поведении и о взаимодействии с нами. Это улучшит наше понимание клиентов, позволит предугадывать их поведение и делать им нужные предложения в нужное время. Кроме того, мы должны создать эффективную систему перекрестных продаж, и предлагать наши услуги, предвосхищая потребности клиентов.

- **программы лояльности.** Мы будем помогать нашим клиентам решать не только банковские, но и не банковские вопросы, становясь еще ближе к ним. Для этого будет налажена работа с большим количеством наших существующих партнеров и потенциальных.

Финансовый результат

Мы должны повысить производительность нашего бизнеса, через более эффективное управление затратами и взять под полный контроль соотношение риск-доходность. Для этого будет поставлена работа по следующим направлениям:

- **экономически обоснованное принятие решений.** Мы будем более скрупулезно измерять доходы и расходы банка. У нас должна быть возможность видеть финансовый результат в разрезе каждой сделки, продукта, клиента, отдела и бизнес направления. Это станет возможным за счет реализации модели функционально-стоимостного анализа. Также, мы сможем скорректировать систему материального стимулирования руководителей банка всех уровней исходя из реального финансового результата вверенных им подразделений.

- **оптимизация соотношения риск-доходность.** Мы должны наладить систему ценообразования с использованием показателя рентабельности капитала с учетом риска. На базе этого показателя будет создана система эффективного распределения экономического и регулятивного капитала по подразделениям, продуктам и клиентам.

- **оптимизация расходов.** После перевода транзакций на дистанционное обслуживание мы сможем оптимизировать операционные расходы на физические точки обслуживания. Мы внедрим систему бюджетирования и усовершенствуем систему закупок. С помощью этой системы мы сможем адресно контролировать каждое приобретение товаров и услуг для собственных нужд банка в автоматическом режиме, вести детальный учет расходов и анализировать точки возникновения наибольших затрат. Некоторые функции, поддерживающие бизнес, будут переданы на аутсорсинг, если это будет экономически целесообразно.

Технологии

При успешной реализации стратегии, банк станет лидером среди банков республики в области применения информационных технологий в банковском бизнесе.

- Клиенты получают индивидуальные и удобные предложения услуг, возможность круглосуточного и оперативного взаимодействия с банком. ИТ-системы будут использоваться для разработки, быстрого внедрения и продажи инновационных банковских продуктов;

- Сотрудники увидят резкий рост производительности труда, перестанут выполнять скучные рутинные операции и смогут более качественно и с удовольствием обслуживать клиентов.

- Руководители получают возможность эффективно управлять банком и подчиненными на основании управленческой отчетности, генерируемой в режиме реального времени, и создавать новые конкурентные преимущества на основании информации о клиентах.

Для поддержания постоянного конкурентного преимущества банк будет привлекать и развивать перспективных ИТ-специалистов.

РАЗДЕЛ 3. РАЗВИТИЕ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЙ

Розничный бизнес

У розничных клиентов и дальше будет оставаться потребность в базовых финансовых услугах, однако из-за современных технологий становится критически важным доступ к услугам в режиме 24/7, высокая скорость взаимодействия с банком и индивидуальный подход. Население становится более финансово-грамотным, и предпочитает пользоваться дистанционными каналами без непосредственного контакта с сотрудниками банка. Благодаря интернету клиентам легко сравнить услуги и предложения различных банков и сделать свой выбор. В тоже время, из-за избытка информации на первый план выходят эмоциональные и репутационные факторы при принятии решения о выборе банка.

Для развития розничного бизнеса нам необходимо решить следующие задачи:

- **стать частью ежедневной жизни наших клиентов.** Мы должны сделать удобными, быстрыми и выгодными такие простые операции как регулярные платежи, перевод средств, осуществление оплат за товары и услуги, сбережение средств и микрозаймы. Для этого мы уделим особое внимание зарплатным проектам, переводам средств между счетами физических лиц, овердрафтам и кредитным линиям под залог существующих активов. Мы также должны развивать продукты для сбережений и популяризировать использование пластиковых карт, внедряя новые методы идентификации клиентов. При этом, данные услуги необходимо укомплектовать в выгодные пакеты.

- **выстроить долгосрочные и тесные отношения с клиентами.** Для решения этой задачи мы должны понять потребности клиентов и найти индивидуальный подход к каждому клиентскому сегменту (молодежь, пенсионеры, служащие и состоятельные люди). Суть метода в том, что мы должны предлагать наши продукты в комбинации, которая намного выгоднее для клиента, чем, если они будут приобретаться по

отдельности. Для составления таких пакетов мы расширим возможности по сбору, хранению и анализу информации о клиентах.

- **создать мультиканальное обслуживание.** Независимо от канала обслуживания (филиал, банкомат, инфокиоск, мини-офис, мобильный банк или call-центр) клиент везде должен получить одинаковую информацию и доступ к большинству услуг. Мы ожидаем, что к концу периода реализации данного стратегического плана в большинстве случаев клиенту не нужно будет обращаться лично в банк. При этом, важно не упустить из виду вопрос кибербезопасности. После перевода продаж в удаленные каналы, филиальная сеть будет служить только для консультаций и продажи сложных продуктов, тогда как рутинные операции будут совершаться через интернет.

Предполагается, что для полной реализации данной части стратегии, нам придется выделить розничный блок в отдельную самостоятельную часть банка, где усилия всего персонала от руководства до рядового сотрудника будут сконцентрированы на удовлетворение потребностей в банковских услугах исключительно физических лиц. Данный шаг необходим, так как существуют принципиальные различия в обслуживании физических лиц и крупных организаций, и крайне сложно совместить эти два процесса не теряя качества обслуживания.

Корпоративные клиенты: малый бизнес и частные предприниматели

Мы хотели бы стать надежным и основным партнером для малого бизнеса в республике. Данный сегмент представляет интерес для банка, так как совмещает в себе достаточный уровень доходности и диверсификации клиентской базы (в отличие от крупных организаций). Более того, в стране ведется активная поддержка малого бизнеса, и число потенциальных клиентов растет в арифметической прогрессии. Характерная черта предприятий малого бизнеса - это высокая скорость развития, и наши продукты должны быть понятными и удобными для клиентов на каждой стадии развития их бизнеса.

Для реализации этих целей банку предстоит решить следующие задачи:

- **сформировать предложение для каждого подсегмента в зависимости от степени зрелости бизнеса и, соответственно, создать эффективную модель обслуживания.**

Предложение должно отличаться для развивающихся клиентов и желающих просто стабильно работать. Мы должны предлагать комплексные решения для любой задачи нашего клиента. Так, для стартапов можно предложить простое открытие счета, кредит на запуск бизнеса, консультирование по вопросам регистрации субъекта, налогового и бухгалтерского учета, оказать помощь в поиске будущих партнеров среди клиентов банка. Для предприятия розничной торговли будет сформировано специальное предложение в области эквайринга и кредита на оборотные средства.

Малому бизнесу будет активно предлагаться обслуживание в удаленных и цифровых каналах, где клиентам будет предоставлено удобное решение для контроля и управления финансами своего бизнеса. Перевод в цифровые каналы разгрузит клиентских менеджеров, и откроет возможности дополнительно внедрить пакеты услуг, с учетом отраслевых особенностей, и выделить специально подготовленных сотрудников для более индивидуального обслуживания.

Для проектов, доказавших свою состоятельность банк может предложить продукты для увеличения масштабов бизнеса с дальнейшим выводом предприятия из сегмента малого бизнеса.

- **проведение вспомогательных мероприятий, таких как:** сбор, хранение и анализ информации о клиентах, развитие навыков управления взаимоотношениями с клиентами, развитие способности смотреть на клиента не только как на предпринимателя, но и как на физическое лицо; развитие дистанционных каналов и создание надежной системы для проведения платежей. Как и в обслуживании физических лиц, наши продукты для малого бизнеса должны быть доступны круглосуточно, без выходных и без посещения отделения.

Корпоративные клиенты: крупный бизнес и национальные компании

Данный сегмент представлен наиболее требовательными клиентами, которые предпочитают обслуживаться в нескольких банках, располагают крупными денежными средствами, пользуются целым спектром финансовых услуг, за которыми охотятся крупные банки, в том числе системообразующие. Такие клиенты предъявляют следующие требования к банкам:

- оперативность в проведении платежей и инструменты для управления ликвидностью;
- высокая скорость кредитования по выгодным процентным ставкам;
- высококвалифицированные работники банка, знающие специфику отрасли в которой работает клиент и владеющие иностранными языками (для совместных предприятий);
- комплексные продукты, включающие в себя сложные финансовые инструменты.

Для привлечения таких клиентов мы должны воспитать клиентских менеджеров, которые будут восприниматься как доверенные советники клиента, понимающие всю специфику их бизнеса. Банк должен быть способен предложить индивидуальные финансовые решения, помимо стандартных продуктов. Необходимо развиваться в следующих направлениях для достижения таких целей:

- клиенты данного сегмента используют автоматизированные системы для управления предприятиями и ведения бухгалтерского учета. Для них крайне актуальна возможность интеграции с автоматизированными банковскими системами для оптимизации проведения платежей, и наш банк должен им предоставить такую возможность;
- развитие продуктового ряда в области краткосрочного кредитования, торгового финансирования, валютных операций и продуктов управления ликвидностью. При этом важно увеличить скорость оказания услуг, особенно в части кредитования без потери качества.
- создание механизмов оперативного взаимодействия клиентских менеджеров с представителями клиента;
- изучение экономики каждого клиента, и на основании анализа, создание эффективных механизмов для пакетированных продаж индивидуальных предложений;

РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Во исполнение целей и задач настоящего плана стратегического развития банка будут разрабатываться текущие оперативные планы, которые должны полностью соответствовать основным положениям настоящего документа. Разрабатываемые текущие оперативные планы утверждаются Советом банка или Правлением банка в зависимости от их полномочий.

Ежеквартально Правление банка отчитывается перед Советом банка о ходе выполнения бизнес-плана, ежегодно – о ходе исполнения плана стратегического развития банка, а в свою очередь Совет банка ежегодно отчитывается перед Общим собранием акционеров банка.

Разработано:

Директор Департамента риск менеджмента



Нурутдинова М.Д.

И.о. Директора Департамента экономического анализа и финансового менеджмента



Бережной А.В.

Ознакомлены:

Председатель Правления



Олимов К.А.

Заместитель Председателя Правления



Юлдашев Б.Т.

Заместитель Председателя Правления



Каримбаев Ш.К.

Заместитель Председателя Правления



Воистинов К.А.

Главный бухгалтер



Скуйбида Е.Е.

Директор Департамента юридической службы



Самандаров М.Д.