

**«О Д О Б Р Е Н»**

**Советом  
АКБ «Капиталбанк»  
12 февраля 2019 года  
(протокол №6)**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ  
АКЦИОНЕРНОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА  
«КАПИТАЛБАНК»  
на 2019–2021 годы**

**ТАШКЕНТ – 2019**

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ

#### РАЗДЕЛ 1. МИССИЯ БАНКА

Миссия банка, основные приоритеты, ценности

#### РАЗДЕЛ 2. ВИДЕНИЕ БАНКА

#### РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Преимущества, Недостатки, Вызовы и Возможности

#### РАЗДЕЛ 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Основные направления преобразований

#### РАЗДЕЛ 5. БИЗНЕС – СТРАТЕГИЯ

Клиентская политика

Розничный бизнес

Корпоративный бизнес

Международное сотрудничество

Информационные технологии

Капитал и финансовый результат

#### РАЗДЕЛ 6. РАЗВИТИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративное управление

Управление персоналом

Политика управления активами и пассивами

Система управления рисками и комплаенс контроль

#### РАЗДЕЛ 7. ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

На сегодняшний день банк представляет собой универсальный финансовый институт, предлагающий своим клиентам максимально широкий спектр финансовых услуг, имеющий разветвленную филиальную сеть и репутацию ответственной 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 своим рыночным позициям, 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 непросто 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 удобно, комфортно и выгодно.

## РАЗДЕЛ 1. МИССИЯ БАНКА

Каждой организации и каждому члену коллектива необходима цель, которая бы определяла смысл и содержание их деятельности. Новые этапы развития банка, новые задачи, стоящие перед банком, предъявляют особые требования к коллективу сотрудников, пониманию ими ценностей и принципов деятельности банка, которые отражены в его миссии.

**Миссия банка** – повышать доступность всего спектра финансовых услуг, продвигая культуру высокотехнологичного банковского сервиса.

Мы строим мощный финансовый супермаркет, функционирующий в наиболее доходных и перспективных сегментах финансового рынка.

Мы развиваем профессиональный потенциал сотрудников за счет внедрения передовых банковских технологий и реализации инновационных подходов к обслуживанию клиентов.

### **Наш успех базируется на пяти основных приоритетах:**

**Мотивация.** Акционеры, органы управления и руководство банка принимают на себя обязательство постоянно заботиться о духовном и материальном благополучии персонала, для того, чтобы персонал заботился о клиентах банка. Каждый человек переступающий порог банка должен видеть, слышать и осязать, что клиент это самое ценное, что у нас есть.

**Партнерство.** Мы развиваем партнерство во всех сферах деятельности, базируясь на принципах морали, доверия и уважения. Каждый сотрудник банка от рядового до руководителей банка способствует развитию бизнеса клиента и повышению его благосостояния. Прозрачность, понятность и предсказуемость для общества и для каждого нашего контрагента, являются нашими ценностями.

**Профессионализм.** Мы привлекаем лучших специалистов всех отраслей банковской деятельности, чтобы предоставить им безграничные возможности роста. Стимулирование профессионального совершенствования наших сотрудников является нашей ежедневной работой. Фактором, уравнивающим поощрение, является ответственность каждого работника банка за свои высказывания и поступки.

**Лидерство.** Приоритетами для нас являются – доминирование в розничном секторе,

развитие международных операций и инвестиций. Нас интересуют новые территории и отрасли бизнеса, а также наиболее перспективные клиенты.

**Инновации.** Мы в постоянном развитии, мы разрабатываем и внедряем самые современные банковские продукты. Каждая идея нашего сотрудника достойна внимания и поощрения. Преимущественная часть поступлений будет получена нами от услуг, которые ещё только в стадии зарождения и разработки. Каждым своим действием мы формируем свое будущее.

Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей. Наши ценности определяют тот набор правил и требований, которые мы предъявляем к каждому человеку, который является или хочет стать членом нашей команды. На основе этих ценностей создаются и поддерживаются взаимоотношения между сотрудниками, с клиентами банка, акционерами и инвесторами.

#### **Наши ценности:**

**Уважение к личности.** Уважение прав и свобод любого человека, неукоснительное соблюдение и защита этих прав и свобод как первостепенные принципы повседневной деятельности банка. Уважение к личности подразумевает готовность принимать человека таким, какой он есть, стремление увидеть в человеке лучшие его проявления и внимание и готовность выслушать чужое мнение.

**Клиентоориентированность.** Добросовестное, своевременное и на наилучших условиях осуществление всех операций по обслуживанию клиентов, стремление к постоянному самосовершенствованию и новаторству, постоянный поиск лучших средств и возможностей для наиболее эффективной работы банка.

**Стремление к чемпионству.** Это значит непрерывное развитие, стремление быть на шаг впереди конкурентов, быть лучшими, удерживать лидерские позиции и показывать стабильно высокие результаты.

**Командность.** Построение отношений с коллегами исключительно на основе взаимопонимания, доверия, взаимопомощи и солидарности, постоянный обмен профессиональными знаниями и практическим опытом.

**Честность и неподкупность.** Понимание того, что нечестным людям нет места в банке, что любое непорядочное действие может привести к колоссальным потерям. Активное противодействие нанесению ущерба интересам банка, открытое обозначение своего мнения, честное обсуждение с командой всех сложностей и подводных камней.

## **РАЗДЕЛ 2. ВИДЕНИЕ БАНКА**

**Современный, инновационный и динамично развивающийся финансовый институт, надежный партнер своим клиентам.**

Мы непрерывно оцениваем и повышаем уровень лояльности и удовлетворенности клиентов нашими услугами, постоянно совершенствуя продуктовую линейку и качество обслуживания с учетом изменяющихся потребностей клиентов.

Основу устойчивого роста бизнеса банка мы видим в содействии развитию бизнеса и увеличению благосостояния наших клиентов путем предоставления им комплексного банковского обслуживания на базе продуктовой линейки, включающей все современные банковские услуги.

## **РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

По прогнозам аналитиков ведущих рейтинговых агентств, в перспективе банковский сектор Республики Узбекистан будут характеризовать:

- высокие устойчивые темпы роста благодаря благоприятной операционной среде, которая обеспечивается диверсифицированной структуре экспорта и направлению доходов от экспорта на финансирование государственных инвестиций;
- улучшение качества активов и относительно высокие показатели капитализации;

- стабильный уровень ликвидности, сохраняющийся благодаря фондированию банков депозитами местных юридических компаний и частных лиц;
- стабильная прибыльность и эффективность благодаря растущей экономике.

Банк придерживается высоких стандартов корпоративного управления и соблюдает следующие принципы:

- защита прав акционеров и повышение эффективности деятельности в интересах всех групп акционеров;
- контроль над существующей стратегией и активами банка;
- информационная прозрачность;
- повышение уровня персонального менеджмента.

Банк представляет собой демократичную компанию, в которой уважают личность и ценят лучшие человеческие качества и черты. Успех банка складывается из усилий сотрудников различных подразделений, направленных на достижение общих целей лидерства в банковской сфере.

На сегодняшний день банком проведена большая работа, которая обеспечила формирование **основных конкурентных преимуществ банка**, а именно:

- значительная клиентская база (корпоративные и розничные клиенты) и разветвленная сеть продаж;
- деловая репутация банка, связанная с огромным ресурсом доверия банку со стороны всех категорий клиентов;
- открытость к нововведениям и быстрое реагирование на изменения в методах и практике ведения бизнеса;
- коллектив банка, который состоит из большого количества опытных квалифицированных специалистов.

Учитывая тенденции социально-экономического развития страны и достигнутый уровень развития, **банк видит следующие возможности:**

- развитие отраслей промышленности, торговли, сельского хозяйства, предоставляющее возможность обслуживания дополнительных групп потребителей;
- низкая насыщенность региональных рынков банковских услуг;
- активное развитие дистанционного банковского обслуживания;
- усиление позиций в обслуживании субъектов малого бизнеса по всему спектру банковских услуг за счет развития продуктового предложения.

В то же время **работа банка на сегодняшний день связана с некоторыми недостатками, без преодоления которых нельзя говорить о реализации его потенциала развития.** К ним относятся:

- низкая эффективность использования важнейших конкурентных преимуществ банка: сети продаж и клиентской базы, что связано с недостаточной организацией клиентской работы и неразвитыми навыками продаж;
- недостаточная унификация бизнес-процессов, что делает затруднительным процесс внедрения современных информационных технологий;
- автоматизированная банковская система, которая не отвечает современным требованиям;
- недостаточность налаженных контактов и сотрудничества с международными финансовыми институтами;
- усложнение контроля качества обслуживания клиентов, повышение операционного риска и увеличение операционных издержек в связи с дальнейшим развитием филиальной сети.

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 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

**Стратегическая цель банка – утвердиться на позициях современного, инновационного и динамично развивающегося финансового института, надежного партнера своим клиентам.**

Дальнейшее развитие банка будет сфокусировано на следующих основных направлениях преобразований:

- максимальная ориентация на клиента, банк будет стремиться удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений;
- диверсификация бизнеса, а в частности кредитного портфеля и ресурсной базы, и внедрение новых банковских продуктов, определение опорных бизнес направлений, имеющих значимый вес в прибыли банка;
- увеличение доли корпоративных клиентов в структуре пассивной базы банка, в структуре активной базы – увеличение высокодоходной составляющей – кредитов населению и субъектам малого бизнеса;
- увеличение беспроцентных доходов за счет развития услуг, предоставляемых на комиссионной основе, предполагающее расширение перечня предоставляемых услуг и упрощение доступа к услугам за счет использования каналов дистанционного обслуживания;
- повышение эффективности работы филиальной сети за счет делегирования больших полномочий филиалам и оптимизации взаимодействия с Головным офисом;
- оптимизация процессов в банке, которая повысит уровень управляемости, снизит затраты, улучшит качество обслуживания клиентов. Оптимизация процессов подразумевает пересмотр основных бизнес процессов и большую формализацию методик работы;
- выход на международный финансовый рынок рассматривается как одно из приоритетных направлений деятельности банка. При этом банк понимает, что этот процесс будет достаточно медленным и постепенным.

Реализация стратегии развития позволит банку укрепить позиции на рынке банковских услуг. **В рамках стратегии банк ставит перед собой цели по трем основным направлениям:**

- 1. Финансовые результаты:** выведение показателей рентабельности активов и капитала на уровень не менее 2,5% и 25% соответственно.
- 2. Положение на рынке:** укрепление конкурентных позиций на рынке банковских услуг и занятие лидирующей позиции в первой десятке банков Республики Узбекистан.
- 3. Качественные показатели развития:** лучшие навыки в области клиентской работы, лидерство по качеству обслуживания, современная система управления рисками, корпоративная культура, разделяемая всеми сотрудниками банка, высококвалифицированный персонал, узнаваемый «позитивный» бренд, высокая степень доверия клиентов.

## **РАЗДЕЛ 5. БИЗНЕС – СТРАТЕГИЯ**

### **Клиентская политика.**

Банк продолжит реализовывать клиентоориентированную модель бизнеса, позволяющую полностью удовлетворять потребности клиента в банковских услугах при поддержании рентабельности операций на достаточном уровне.

Главным условием повышения инвестиционной привлекательности и сохранения позиций на рынке банковских услуг является совершенствование клиентской политики, создание гибкой и эффективной системы взаимодействия с клиентами на основе учета их потребностей.

Главная задача банка в проведении клиентской политики состоит в активном формировании устойчивой клиентской базы с постоянной тенденцией ее расширения, и изучении потребностей клиентов для последующего формирования предложений, ориентированных на максимальное удовлетворение их нужд.

Необходимо создать все условия, чтобы наши клиенты решали 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:

- **оценка качества обслуживания.** 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. В целях мониторинга качества оказываемых банком услуг, а также предотвращению нарушений в сфере защиты прав потребителей банковских услуг, будут применены различные маркетинговые исследования для анонимной оценки качества обслуживания, в т.ч. по методике «тайный покупатель».

- **мультиканальность и режим работы 24/7.** У клиентов должна быть возможность воспользоваться нашими услугами, когда им удобно и где удобно. 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 взаимодействии с нами. Эти данные будут анализироваться системой CRM (customer relationship management), что 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.

### **Розничный бизнес.**

Основными задачами развития розничного бизнеса банка являются увеличение объемов потребительского кредитования, привлечение средств частных клиентов для формирования базы фондирования активных операций и развитие комплекса услуг и инфраструктуры обслуживания банковских пластиковых карт.

Стратегия банка в части розничного бизнеса будет сосредоточена на следующих основных направлениях:

- **Формирование многофункциональной системы обслуживания клиентов и изменение структуры транзакций за счет перевода большей части операций в автоматизированные каналы продаж и обслуживания.**

В частности, данное направление работ предусматривает создание широкой сети банкоматов, платежных терминалов, устройств самообслуживания. При развитии сети банкоматов, особое внимание будет уделено туристическим зонам.

Самым приоритетным направлением является оказание услуг через интернет и мобильную связь. Мы должны сделать удобными, быстрыми и выгодными такие простые операции как регулярные платежи, осуществление оплат за товары и услуги, сбережение средств и микрозаймы. Банк возлагает на себя ответственность за популяризацию использования пластиковых карт, в том числе путем внедрения таких видов карт как: кредитные, кобейджинговые и виртуальные пластиковые карты. Помимо развития



классических средств электронных платежей, банк видит большие возможности во внедрении таких инновационных услуг как бесконтактные платежи (QR-код и NFC-технологии), которые уже набрали большую популярность за рубежом, но фактически отсутствуют на в Узбекистане.

- Приоритетным направлением кредитования физических лиц является потребительское кредитование. Ключевой целевой аудиторией в этом сегменте являются участники зарплатных проектов и сотрудники корпоративных клиентов, работники крупных предприятий и бюджетных организаций, вкладчики банка, а также действующие клиенты с положительной кредитной историей. При формировании розничного кредитного портфеля банк исходит из необходимости соблюдения баланса его доходности и качества.

- Привлечение средств частных лиц является для банка главным источником фондирования активных операций и фактором стабильности ресурсной базы. Банк намерен обеспечивать ежегодный прирост вкладов на уровне не ниже среднего по рынку.

Мы ожидаем, что к концу периода реализации данного стратегического плана в большинстве случаев клиенту не нужно будет обращаться лично в банк. После перевода продаж в удаленные каналы, филиальная сеть будет служить только для консультаций и продажи сложных продуктов.

При этом, для улучшения комфорта клиентов при посещении филиалов, будет модернизирована система «электронной очереди» в целях сокращения времени ожидания.

Люди с ограниченными возможностями должны иметь доступ к банковским услугам наравне со всеми. Для этого, в филиалах планируется создать такие условия как установка дверей со звуковым уведомлением об открытии/закрытии, выделение специальных мест на парковке. Также с помощью инновационных технологий будет внедрена услуга сурдо перевода для людей с ограниченными возможностями по слуху.

Для полноценной реализации данной части стратегии, банк планирует выделить розничный блок в отдельное самостоятельное подразделения, где усилия всего персонала от руководства до рядового сотрудника будут сконцентрированы на удовлетворение потребностей в банковских услугах исключительно физических лиц. При этом, все сотрудники в обязательном порядке должны пройти специальные тренинги, раскрывающие специфику качественного оказания банковских услуг розничному потребителю. 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.

### **Корпоративный бизнес.**

На рынке работы с юридическими лицами банк планирует существенно укрепить свои конкурентные позиции. В основе предполагаемого укрепления рыночных позиций банка лежит как увеличение охвата клиентской базы, так и повышение интенсивности клиентских взаимоотношений с уже существующими клиентами.

В корпоративном бизнесе банк ориентируется, в первую очередь, на обслуживание предприятий малого бизнеса. Кредитование малого бизнеса, занимающее основную долю в активных операциях банка, является стратегическим направлением в корпоративном сегменте. При этом банк заинтересован как в росте количественных показателей кредитования, так и в совершенствовании существующих продуктов и разработке новых решений в ответ на изменения потребностей клиентов.

Стратегия банка в части корпоративного бизнеса будет сосредоточена на следующих основных направлениях:

1. Построение лучшей системы организации обслуживания корпоративных клиентов. За счет максимальной концентрации на потребностях клиента банк обеспечит предоставление комплексного обслуживания и высокое качество предоставляемых услуг,

повысит эффективность работы с клиентом за счет повышения качества планирования операций с клиентом и их экономической результативности.

2. Развитие продуктового ряда будет нацелено на обеспечение возможности продажи клиентам всей линейки банковских продуктов. Существующие продукты будут модифицированы с целью улучшения качества обслуживания клиентов, внедрения ценообразования по кредитным продуктам с учетом риска конкретного кредита.

Новые продукты будут запускаться исходя из их рыночного потенциала и технологических возможностей Банка.

3. Оптимизация процессов предоставления банковских услуг будет направлена на их упрощение, стандартизацию и автоматизацию. Это позволит повысить эффективность процесса принятия кредитных решений, облегчить документооборот, формализовать систему аналитической оценки по ряду кредитных продуктов, повысить качество анализа кредитного риска.

### **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 отличии 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, 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 банка.

### **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.

#### **Международное сотрудничество.**

Развитие банком международного сотрудничества обусловлено необходимостью диверсификации источников роста бизнеса, укрепления ресурсной базы и организации финансирования клиентов банка за счет кредитных линий иностранных финансовых институтов.

Выход на международные рынки упрочит репутацию банка как активного участника международного сотрудничества, будет содействовать защите финансовых интересов клиентов и продвижению бренда банка за рубежом, а также откроет перед банком возможности получения доступа к новым навыкам и технологиям.

Основными направлениями расширения международного сотрудничества в долгосрочной перспективе станут страны СНГ (Россия), Европы (Италия, Франция), Юго-Восточной Азии (Китай) и США. Растущий интерес корпоративных клиентов банка к развитию деловых отношений с компаниями и предприятиями этих стран создают благоприятные предпосылки для выхода банка на данные рынки. Банк будет вести активную работу по налаживанию сотрудничества с финансовыми институтами этих стран с целью поиска потенциальных партнеров и изучения перспектив создания дочерних структур.

#### **Информационные технологии.**

Необходимым условием решения задач, стоящих перед банком, является развитие информационных технологий – выход на качественно новый уровень автоматизации, совершенствование телекоммуникационной инфраструктуры и комплексов технических средств.

Банк планирует изменить статус информационных технологий и трансформировать их в устойчивый источник формирования уникальных конкурентных преимуществ банка.

Банк будет проводить модернизацию информационных технологий, в основу которого положены принципы унификации программного обеспечения и систем хранения и обработки данных, а также принципы обеспечения надежности, устойчивости и безопасности всех систем и приложений.

Банк будет стремиться к поэтапной унификации программного обеспечения и систем хранения информации, к формированию единого информационного пространства при условии обеспечения надежности, устойчивости и бесперебойной работы всех систем и приложений.

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.

#### **Капитал и 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.

Банк определяет для себя следующие финансовые цели на период реализации стратегического плана развития:

	(млн.сум)			
в млн. сум	2018	2019	2020	2021
Активы, в т.ч.:	4 817 131	5 722 942	6 609 986	7 545 587
- кредитный портфель	2 400 770	3 358 199	4 188 087	5 093 271
Обязательства, в т.ч.:	4 328 429	5 150 920	5 887 964	6 623 564
- депозиты физ. лиц	1 989 093	2 326 132	2 761 749	3 190 438
- депозиты юр. лиц	1 836 192	2 120 431	2 449 098	2 717 781
Совокупный капитал	488 702	572 022	724 341	927 432
Чистая прибыль	93 995	83 321	152 318	203 091
Рентабельность активов	2,3%	1,6%	2,5%	2,9%
Рентабельность капитала	22,7%	15,7%	23,5%	24,6%

## РАЗДЕЛ 6. РАЗВИТИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

### Корпоративное управление.

Непрерывное развитие и постоянное совершенствование системы корпоративного управления в соответствии с лучшей мировой практикой и интересами акционеров остается одной из ключевых гарантий успешного выполнения Стратегического плана развития банка.

Основными целями совершенствования корпоративного управления являются повышение, создание и развитие механизмов для принятия решений органами управления банком как акционерного общества, повышение инвестиционной привлекательности банка, а также повышение качества работы и культуры деятельности банка, снижение связанных с ней рисков.

Основными направлениями совершенствования системы корпоративного управления являются:

приведение существующих локальных актов банка в соответствие с признанной практикой корпоративного управления;

совершенствование практики раскрытия информации. Прозрачность является одним из инструментов реализации основных принципов надлежащего корпоративного управления;

совершенствование системы внутреннего контроля путем повышения эффективности управления банком и его структурными подразделениями, ограничения рисков банковской деятельности, соблюдения сотрудниками банка требований законодательства и нормативно-правовых актов, стандартов банковской деятельности и норм профессиональной этики, локальных актов банка, определяющих его политику и регулирующих его деятельность.

Банк стремится к повышению эффективности работы всех органов управления, в том числе через оптимизацию процессов взаимодействия.

### Управление персоналом.

Коллектив банка был и останется его основным активом и конкурентным преимуществом. Кадровая политика банка направлена на раскрытие потенциала каждого сотрудника. Планируемые изменения в процессах и организации работы окажут

существенное влияние на требования, которые банк будет предъявлять к своим сотрудникам, и приведут к увеличению спроса подразделений на высококвалифицированные кадры и углублению специализации сотрудников.

Ключевой задачей является создание современной системы управления человеческими ресурсами, включающей обучение, карьерный рост, развитие навыков и самосовершенствование. Для этого банк выстроит прозрачные и эффективные системы планирования карьеры и профессионального роста, ротации сотрудников и управления кадровым потенциалом.

Банк определяет для себя следующие принципиальные подходы по развитию системы отбора и подготовки персонала:

использование прямого подбора персонала и каналов аутсорсинга для привлечения квалифицированных кадров;

построение системы подготовки управленческих кадров и ключевых сотрудников, обеспечивающей на постоянной основе общепрофессиональную и специальную подготовку;

организация системы подготовки специалистов на принципах быстрого обучения, обеспечивающей подготовку и переподготовку большого числа специалистов разной квалификации в максимально короткие сроки с целью обеспечения бесперебойного функционирования текущих бизнес-процессов.

Банку необходима модернизация и развитие системы обучения персонала. В программы обучения будут входить курсы, обеспечивающие развитие не только технических, но и поведенческих навыков (например, продажи и обслуживание). Помимо системы массового обучения существенное развитие получит система обучения и профессионального развития руководителей различных уровней. При этом, банк видит широкие перспективы партнерства в сфере обучения персонала с такими авторитетными организациями как Ассоциация банков Узбекистана, Банковская финансовая академия, а также зарубежными банковскими учреждениями, которые располагают собственными учебными центрами с квалифицированными преподавателями и достаточным опытом в сфере подготовки банковских специалистов.

Система мотивации является важнейшим рычагом решения стоящих перед банком задач. Ее изменения будут направлены на рост прозрачности и объективности системы оплаты труда, усиление зависимости вознаграждения от результатов работы конкретного сотрудника (система – KPI), унификации принципов материального стимулирования по всей системе банка.

Результатом оптимизации бизнес-процессов в банке должен стать существенный рост эффективности систем управления, который создаст возможности для высвобождения трудовых ресурсов. Эти ресурсы будут задействованы для обеспечения обработки большего объема операций банка без увеличения численности персонала, а также для улучшения качественных характеристик работы, в частности улучшения качества обслуживания и повышения объема продаж.

### **Политика управления активами и пассивами.**

Вклады населения останутся базовым источником ресурсной базы банка, формирующим основу для развития операций долгосрочного кредитования. Привлеченные средства будут сбалансированы по источникам привлечения.

С целью снижения зависимости корпоративного блока от привлечения вкладов населения банк ставит перед собой задачу постепенного наращивания доли средств юридических лиц. Банк будет стремиться к равному соотношению доли средств частных и юридических лиц в пассивной части баланса.

Кредитные операции останутся одним из главных источников процентных доходов банка. Банк принимает во внимание возможность увеличения расходов на формирование

резерва на возможные потери по ссудам, связанного как с быстрым ростом кредитного портфеля, так и с возможным повышением уровня кредитного риска.

Сбалансированная стратегия управления активами и пассивами будет реализовываться на практике применением специальных подходов структурного балансирования и методов управления рисками. Самые распространенные среди них метод управления разрывами (gap-анализ).

Инструментарий управления активами и пассивами включает модели планирования, анализа и оценки сценариев. Кроме оперативного компонента, процесс управления активами и пассивами содержит и плановый компонент, предназначенный двигать банк в направлении достижения долгосрочных целей.

Расходование ресурсов на внутренние нужды банк будет производить с учетом своих текущих финансовых возможностей и при условии выполнения контрольных показателей эффективности деятельности в каждом отчетном периоде. Банк будет контролировать объем и удельный вес операционных расходов с целью обеспечения снижения показателя отношения затрат к чистому операционному доходу.

### **Система управления рисками и комплаенс контроль.**

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

Банк в управлении рисками будет ориентироваться на рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору и нормативные требования Центрального банка Республики Узбекистан. Банк в своей деятельности продолжит применять риск-ориентированный подход, основанный на анализе процессов. Особое внимание будет уделяться своевременному выявлению рисков, их идентификации, оценке размера влияния и вероятности реализации.

Банк продолжит совершенствовать систему управления рисками, при этом особое внимание будет уделяться развитию управления операционным риском (в особенности кибер-риском) и кредитным риском. Совершенствование системы управления рисками является важной задачей, необходимой для обеспечения реализации стратегии в области развития бизнеса. В целях улучшения работы и обеспечения соответствия риск-менеджмента международным стандартам банк планирует привлечь внешних консультантов (одной из международных аудиторских компаний, входящих в так называемую «большую четверку») с целью получения независимой оценки эффективности системы управления рисками, в особенности кибер-рисками и процессов ПОД/ФТ и рекомендаций по их улучшению.

Численная оценка ожидаемых потерь должна стать минимальной «ценой риска», включаемой в стоимость кредитных ресурсов для клиента. Основной задачей в области кредитных рисков является максимально раннее выявление потенциально проблемной задолженности и профессиональная работа с ней на тех стадиях, когда мероприятия по ее реструктуризации и взысканию могут быть наиболее эффективными.

Основной задачей в области операционных рисков станет ликвидация пробелов с одновременным устранением избыточных механизмов контроля. В основе этой работы будет лежать полная инвентаризация возможных операционных рисков, оценка их возможных экономических последствий, анализ экономической эффективности систем предотвращения и контроля, а также повышение ответственности всех «линейных» подразделений за управление операционными рисками.

Для укрепления кибербезопасности банк будет проводить оценку соответствия банка регуляторным требованиям в области информационной безопасности и уровня защищенности персональных данных. Также планируется проведение анализа

архитектуры управления идентификацией и доступом, схематизация потоков данных, тестирование возможности несанкционированного доступа к корпоративной инфраструктуре со стороны внешних и внутренних нарушителей, и проверка защищенности рабочих станций от несанкционированного доступа и уязвимости их к атакам социальной инженерии. На основании идентификации и анализа уязвимостей, банк разработает программу защиты данных (моделирование угроз), планы непрерывности деятельности и планы реагирования на чрезвычайные ситуации, и процедуры защиты от вредоносных программ и кибератак. Для реализации данных мероприятий, будет проводиться обучение сотрудников по вопросам кибербезопасности.

## РАЗДЕЛ 7. 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.

### Внесено:

Директор Департамента экономического анализа и финансового менеджмента

Бережной А.В.

### Согласовано:

Председатель Правления

Каримбаев Ш.К.

Заместитель Председателя Правления

Наджимитдинов Э.Р.

Заместитель Председателя Правления

Нурутдинова М.Д.

Заместитель Председателя Правления

Рахматов Б.С.

Заместитель Председателя Правления

Акрамов Ш.С.

Главный бухгалтер

Скуйбида Е.Е.

Директор Департамента риск-менеджмента

Юсуфзода Ш.Н.