

«Утверждено»
Председатель Совета
АКБ «InFinBank»

Абдусаматов М.А.

Протокол ОСА №48
от «25» июня 2019 г.

«Согласовано»
Председатель Правления
АКБ «InFinBank»

Бурхонов Б.Н.



«24» июня 2019 г.

Стратегия развития АКБ «InFinBank» на 2019 - 2021 гг.

Основная цель Банка – реализации комплекса финансовых решений на основе развития конкурентоспособного и растущего бизнеса, надежного партнера свои клиентам, внедрение современных банковских услуг и продуктов на базе использования инновационных технологий (Приложение – Дорожная карта).

1. Финансовая стратегия

На период 2019-2021 годы банком планируется рост активов и наращивание кредитного портфеля, за счет привлечения депозитов и клиентов в счет улучшения сервиса, качества и привлекательности предоставляемых услуг и продуктов, предоставления новых инновационных решений, с увеличением доли дистанционного банковского обслуживания (ДБО).

(в млрд.сум)

№	Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	Активы	3 700	4 440	5 240
2	Кредитный портфель	2 300	2 760	3 250
3	Депозиты	2 750	3 300	3 900
4	Капитал	420	500	590
5	Прибыль	80	96	115
6	Корпоративные клиенты	20 000	23 200	26 300
6.1	Доля в ДБО, (в %)	20	30	50
7	Физические лица	500 000	590 000	680 000
7.1	Доля в ДБО, (в %)	10	20	30
8	Национальные ПК	233 000	304 000	350 000
9	Международные ПК	15 000	18 000	20 500
10	ROA, (в %)	2,4	2,35	2,37
11	ROE, (в %)	20,4	20,9	21,1

Достаточность капитала будет поддерживаться на уровне плюс три процентных пункта от нормативного значения.

2. Стратегия развития корпоративного бизнеса

2.1. Дистанционное банковское обслуживание

Развитие дистанционного банковского обслуживания. Предоставление клиентам решения ДБО посредством WEB интерфейса и мобильных устройств. Создание полноценных цифровых отделений банка. Робоэдвайзинг.

Совершенствование банковских технологий исходя из приоритетных направлений развития бизнеса и повышения управляемости Банком.

Главной особенностью этого процесса станет высокая степень автоматизации процесса оказания банковских услуг, имеющая своей целью обеспечение доступности и повышение эффективности оказания услуг клиентам Банка.

2.2. Повышение эффективности бизнес-процессов

Формализация и автоматизация таких бизнес-процессов, которые осуществляются с наибольшей массовостью и повторяемостью, в т.ч. процессы клиентского обслуживания и продаж, дальнейшая централизация бэк-офисных функций, реализация модели безбумажного бэк-офиса, расширение спектра электронных документов и документов в электронном виде, дальнейшее развитие электронного документооборота, внедрение электронных досье юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, повышение производительности труда сотрудников, внедрение новых систем материального стимулирования сотрудников, основанных на оценке индивидуальной производительности (KPI)

Дальнейшее развитие получают проекты по повышению эффективности бизнес-процессов, основными из которых являются кредитный процесс.

Приоритетными направлениями в части совершенствования кредитного процесса являются: построение автоматизированных целевых процессов кредитования, дифференцированных в зависимости от сегмента бизнеса и учитывающих отраслевые особенности; повышение прозрачности процесса принятия решений, ускорение сроков рассмотрения кредитных заявок и снижение себестоимости процессов; повышение качества системы управления кредитными рисками; оптимизация процесса оперативного выявления и работы с потенциально проблемной и проблемной задолженностью. Дальнейшее внедрение лучших практик и технологий в данной области позволит повысить качество кредитного портфеля и уровень удовлетворенности клиентов.

2.3. Информационно – консалтинговые услуги

Консультационные услуги кредитных организаций позволяют не только в определенной степени расширить продуктовый ряд, традиционно предлагаемый клиентам (кредитно-расчетное и депозитное обслуживание), но и способствуют расширению клиентуры, повышают прибыльность и ликвидность коммерческого банка.

2.4. Повышение эффективности взаимодействия с клиентами Банка

Учитывая перспективы развития рынка и конкурентной среды, ключевыми элементами развития в этом сегменте являются:

- дальнейшее увеличение доли корпоративных клиентов для укрепления ресурсной базы и наращивания доходов;
- в условиях конкуренции, повышение эффективности взаимодействия с существующими клиентами и расширение присутствия Банка в перспективных и быстроразвивающихся сегментах.

Формирование комплексной системы обслуживания корпоративных клиентов планируется:

обеспечить необходимый уровень обслуживания клиентов, соответствующий их ожиданиям;

существенно расширить диапазон предлагаемых услуг, в том числе за счет осуществления перекрестных продаж;

построить эффективную систему управления отношениями с клиентами для понимания их потребностей;

обеспечить возможность максимально гибкого и быстрого реагирования на изменения во внешней среде или потребностях клиентов;

достигнуть максимальной узнаваемости, качества и доступности обслуживания.

организация индивидуального обслуживания юридических лиц, с целью закрепления части средств как крупных, так и мелких корпоративных клиентов. С целью дальнейшего улучшения структуры привлеченных ресурсов планируется увеличить долю средств, привлеченных от корпоративных клиентов на длительные сроки. Тарифная политика будет ориентирована на широкий круг клиентов и будет предусматривать гибкость в отношении установления платы за услуги, привлекаемые денежные ресурсы.

3. Стратегия кредитования

3.1. Диверсификация кредитного портфеля

Выдача кредитов широкому кругу клиентов с охватом различных отраслей и типов клиентов, с различным размером, сроками, процентами, обеспечением по кредитам в соответствии с проводимой кредитной политикой;

С целью минимизации риска Банк осуществляет дифференцированный подход в части кредитования различных отраслей экономики. Данный подход позволяет снизить нагрузку кредитования на различные отрасли и тем самым минимизировать кредитный риск.

Кроме этого существует диверсификация по срокам кредитов. Разная срочность с учётом различных процентных ставок по кредитам позволяет иметь различный уровень и размеры колебаний рисков Заёмщика.

Использование набора разных видов процентных ставок и способов начисления и выплаты процентов по кредитам. Процентные ставки за использование ссуды – самый действенный инструмент по минимизации кредитных рисков, а также влияет на реальное стимулирование повышения эффективности вложений банка в кредитный портфель. Если не соблюдаются сроки выплат основного долга и процентов банк может защитить себя от кредитных рисков при помощи взимания утверждённых договором повышенных процентов за просроченный долг.

3.2. Улучшения качества кредитного портфеля.

Одним из важнейших инструментов минимизации кредитного риска является постоянный мониторинг финансовой деятельности клиента:

Постоянный анализ экономики и рынка для возможности идентифицировать риск, как на этапе рассмотрения кредитной заявки, так и на этапе мониторинга проекта;

Дисконтирование рыночной стоимости, принимаемого залогового обеспечения, ежеквартальная проверка принятого залогового обеспечения, ежеквартальный анализ финансовой отчетности заемщиков с целью выявления аномалий в финансово-хозяйственной деятельности;

Оптимизация и повышение качества процесса мониторинга кредитов за счет автоматизация процесса;

При рассмотрении и анализе проектов, предусматривающих выдачу кредитов, особое внимание должно уделяться будущим денежным потокам. Максимально снизить уровень «ломбардных кредитов», где упор делается на залоговое обеспечение нежели на финансовую составляющую проекта.

3.3. С учетом прошедшей либерализации валютного рынка, наблюдается резкий рост кредитования в иностранной валюте и рост их доли в кредитных портфелях коммерческих банков. В связи с этим, в целях улучшения качества валютного портфеля банка, а также снижение доли неработающих валютных кредитов Банку необходимо:

При решении вопросов о предоставлении заемщикам кредитов в иностранной валюте особое внимание уделять наличию источников их погашения, исходя из основного принципа – валютной самоокупаемости кредитуемых мероприятий, а также изучать экспортный потенциал заемщиков.

Проводить глубокий анализ, с привлечением экспертных компаний, в целях изучения цен на внешнем рынке в случаях приобретения импортного оборудования за счет кредитных средств Банка.

3.4. В целях обеспечения нормативного уровня ликвидности банка планируется снижение доли долгосрочного кредитования в кредитном портфеле. Основной упор будет направляться на краткосрочное кредитование, преимущественно торговое финансирование, финансирование оборотного капитала. Также будет предусмотрено предоставление револьверных кредитов и открытых кредитных линий предприятиям, имеющим стабильные денежные потоки, нуждающимся в постоянном поддержании уровня товарно-материальных запасов для непрерывной деятельности предприятия.

3.5. Иностранные кредитные линии.

Важную роль для банка как для игрока на внутреннем и внешнем рынке сыграют взаимоотношения с международными финансовыми институтами (МФИ). Кредиты МФИ будут использоваться, как источники ресурсов для рефинансирования проектов на долгосрочной основе. В данном направлении прорабатывается увеличение кредитной линии Исламской корпорации по развитию частного сектора (ИКРЧС). Кроме этого будет продолжено освоение линии Международного банка реконструкции и развития (Энерго-эффективность). В виду успешной работы в части взаимоотношений с МФИ в обозримом будущем также планируются привлечение кредитных линий Commerzbank и Landesbank Baden-Wuerttemberg направленных на приобретение европейского оборудования.

3.6. Развитие кредитного конвейера. Подключение кредитных продуктов на конвейерной основе с минимальным привлечением человеческих ресурсов.

4. Стратегия розничного бизнеса

Приоритетным направлением развития розничного бизнеса является переход на удаленное обслуживание клиентов, с использованием инновационных технологий, в кратчайшие сроки создавать новые продукты и модернизировать имеющиеся, предоставлять высококачественные услуги пользуясь удобной географией филиальной сети.

Стратегия банка по розничному бизнесу будет сосредоточено на следующих основных направлениях:

4.1. Автоматизация бизнес-процессов в системе SAP CRM. Одним из главных направлений системы считается автоматизация процессов привлечения клиентов, а также качественное обслуживание клиентов, разработка и реализация маркетинговых активностей.

4.2. Запуск новых услуг с привлекательными тарифами для использования в системах дистанционного банковского обслуживания, а также внедрение современных технологий оплат с точки зрения безопасности и удобства (QR-код и технология NFC), внедрение новых методов идентификации для клиентов. Банк активно будет развивать и совершенствовать свои онлайн-сервисы и приложения для удаленного банковского обслуживания через сайт банка или через мобильное приложение для смартфона/планшета.

4.3. Мультиканальное обслуживание. В условиях современного развития коммуникационных технологий многоканальность является одним из условий успешного функционирования банка и существенным конкурентным преимуществом для банка. Также

банк будет активно развивать функции и возможности для Контакт-центра Банка, с целью оперативного предоставления консультации по вопросам, касающихся деятельности Банка и предоставляемых услугах для физических лиц.

4.4. Предпринимать действия для популяризации банковских пластиковых карточек в качестве удобного и надежного средства платежа и сбережения денежных средств путем внедрения различных банковских проектов, в рамках социально-ориентированных, сберегательных вкладов, кредитных продуктов, систем денежных переводов, а также выпуск социальных, семейных, «ко-брендинговых» пластиковых карточек, и реализации программы лояльности для клиентов Банка с целью предложения поощрительных программ, дисконтных и бонусных проектов.

4.5. Развитие дистанционного банковского обслуживания. Предоставление клиентам решения ДБО посредством WEB интерфейса и мобильных устройств. Выдача пластиковых карточек и подключение к системе ДБО. Операции в режиме 24/7 с пластиковыми картами Visa, Uzcard, Union Pay, операции со счетами, конверсионные операции, кредиты, депозиты, оплата за товары и услуги, электронный кошелек, виртуальные карты, оплата с помощью QR-кода. Робоедвайзинг.

4.6. Создание круглосуточных пунктов обслуживания 24/7 с целью предоставления банковских услуг в высоко посещаемых местах. Оснащение данных пунктов автоматизированными банкоматами с функцией валютно-обменных операций, выдача наличных средств с банковских пластиковых карт, оснащение устройствами самообслуживания для пополнения счета поставщиков услуг и другие современные банковские услуги.

4.7. Распирение сети банкоматов, с целью предоставления банковских услуг, такие как валютно-обменные операции, выдача наличностей с карты и другие банковские услуги населению вне Банка, особенно в местах, активно посещаемых туристами.

4.8. Запуск конкурентоспособных предложений по вкладам для физических лиц, с целью фондирования активных операций, а также для стабильности ресурсной базы. Обеспечение ежегодного прироста вкладов на уровне не ниже среднего по рынку.

4.9. Развитие E-commerce. Автоматизация продажи продуктов с минимальным привлечением человеческих ресурсов (вклады, пластиковые карточки, денежные переводы).

5. Стратегия управления активами и пассивами

5.1. Обеспечение соответствия срочности активов и пассивов:

Размещение облигаций Банка со сроком 2 года;

Привлечение субординированного долга сроком не менее 5 лет;

Привлечение долгосрочных кредитных линий иностранных банков и МФИ;

Повышение привлекательности долгосрочных депозитов для юридических и физических лиц.

Ввиду превалирования долгосрочных активов над долгосрочными пассивами, основные мероприятия направлены на «удлинение» пассивов. В свою очередь, по активной стороне, также рекомендуется снизить долю кредитов со сроком свыше 3 лет и нарастить долю кредитов со сроком менее 3 лет.

5.2. Привлечение кредитных линий иностранных банков и международных финансовых институтов:

Привлечение кредитной линии от Commerzbank AG (Германия) в размере 10 млн. долларов США;

Привлечение кредитной линии от Landesbank BadenWuerttemberg (Германия) в размере 8 млн. долларов США.

6. Стратегия развития риск менеджмента

6.1. В рамках задач по усовершенствованию методов управления и оценки банковскими рисками планируется:

Усовершенствование разработанных моделей достаточности капитала и показателей ликвидности, с учетом вероятных и прогнозных оттоков и притоков.

Применение модели стресс-тестирования на основе денежных потоков.

Построить линейные модели по стресс-тестированию по 4-м основным рискам: кредитный, валютный, процентный риск и риск ликвидности и на основе 4-х отдельных моделей, утвердить комплексную модель по стресс тестированию.

Провести исследования программных обеспечений на рынке, которые позволят обеспечить непрерывность мониторинга основных видов банковских рисков. Обеспечение автоматических расчетов банковских рисков в рамках, заданных или прогнозных параметров.

6.2. Сегодня для банков, которые реально хотят оставаться конкурентоспособными все в более ожесточающейся среде их функционирования, невозможно ограничивать риск-менеджмент вопросами по выполнению требований регулятора.

Текущая инфраструктура системы риск менеджмента соответствует общепринятым стандартам, т.е. **Стратегическое управление** рисками осуществляется на уровне Совета и Правления. **Тактическое управление** рисками осуществляют коллегиальные органы управления в рамках установленных полномочий. **Оперативное управление** рисками осуществляется структурными подразделениями банка в рамках своих полномочий, в том числе Департаментом управления рисками.

С 2019 года при проведении внешнего аудита будет отдельно рассматриваться вопрос состояния риск-менеджмента банка с выявлением его слабых сторон и недостатков вплоть до квалификации персонального состава.

Также требования будут предусматривать предоставление рекомендаций по обеспечению соответствия риск-менеджмента международным стандартам, выполнение которых будут являться одним из основных критериев оценки риск-менеджмента в банках.

7. Стратегия корпоративного управления

7.1. Банк намерен и будет развивать механизмы корпоративного управления, как одного из ключевых элементов обеспечения финансовой надежности и повышения экономической эффективности, включающее комплекс отношений между Правлением банка и Советом банка, ее акционерами и другими заинтересованными лицами.

Совет банка и Правление банка укомплектованы специалистами, которые обладают достаточными знаниями и квалификацией в банковской сфере.

7.2. Усиление Совета банка планируется за счет привлечения зарубежного опытного и высококвалифицированного менеджера, или независимого эксперта. (Правление банка привлекло высококвалифицированного менеджера с опытом работы в области финансов и информационных технологий, который в настоящее время является членом Правления банка).

7.3. Банк будет придерживаться и исходить из пяти главных принципов надлежащего корпоративного управления:

- 1) Права акционеров (защита права владельцев акций).
- 2) Равное отношение к акционерам (равное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров).
- 3) Роль заинтересованных лиц в управлении банком (признание установленных законом права заинтересованных лиц-стейкхолдеров по участию в управлении банком).

4) Раскрытие информации и прозрачность (обеспечение своевременного раскрытия достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования банка, включая сведения о финансовом положении, результатах деятельности, составе собственников и структуре управления).

5) Обязанности Совета банка (обеспечение стратегического руководства банком, эффективного контроля над работой Правлением банка, Совет банка должен своевременно отчитываться перед акционерами и другим заинтересованным лицам).

7.4. Эффективность корпоративного управления будет обеспечиваться, в том числе, за счет внедрения апробированных зарубежных инструментов и технологий:

- широко используемые методики SWOT и PEST – анализы;
- внедрение и переход на стандарты МСФО-9 (на основе заключенного договора со стороны международной аудиторской компании Deloitte Touche Tohmatsu проведен анализ, намечается внедрение);
- совершенствование системы внутреннего контроля путем применения действующего законодательства, международных стандартов по противодействию легализации доходов, полученных от преступной деятельности, и финансированию терроризма, а также повышением квалификации;
- совершенствование системы информационной безопасности в связи с широкой интеграции информационных технологий в банковскую деятельность с применением инструментов для защиты от несанкционированного доступа и различных видов кибер атак;
- управление эффективностью бизнеса (BI), создание системы бюджетирования, планирования, прогнозирования, план-факт анализа, аллокации затрат и прибыльности, трансфертное ценообразование, трансформация отчетности по МСФО;
- управление человеческими ресурсами (HCM);
- развитие системно-технической инфраструктуры, интеграции, трансляция hr-бренда через СМИ.

8. Маркетинговая стратегия

Повышение качества и уровня обслуживания, а также общедоступности предоставляемых услуг. Создание систем их независимой оценки.

8.1. Обучение сотрудников

- Обучение стандартам качества обслуживания;
- Разработка брендбука — документа, в котором будут описаны правила по использованию элементов фирменного стиля, принципы работы банка, миссии и философии, идей, ценностей, целевой аудитории. Он предназначен для внутрикорпоративного применения. Разработка данного документа позволит систематизировать и структурировать информацию о банке. С его помощью сформируется целостный образ и корректное отношение работников к бренду, а также повысится эффективность маркетинговых процессов.

- Обучение принципам формирования системы мотивации сотрудников (качественная часть).

8.2. Электронная очередь и система оценки уровня обслуживания клиентами

- Установление СУО во всех филиалах и мини банках;
- Внедрение системы мотивации, на основе клиентских оценок, жалоб и благодарностей.

- 8.3. Повышение общедоступности оказываемых услуг
- Организация пандусов в мини-банках и спец-кассах;
 - Организация парковок для инвалидов;
 - На корпоративном сайте создание усовершенствованной версии для слабовидящих;
 - Налаживание процессов онлайн обслуживания;
 - Внедрение сурдоперевода в пунктах обслуживания;
 - Каракалпакский язык в КЦ;
 - Популяризация онлайн продуктов;
 - Онлайн обслуживание и доставка банковских продуктов «до двери».
- 8.4. Удобный график работы
- По результатам исследования определить и внедрить подходящий график работы для клиентов;
 - Расширение присутствия офисов 24/7;
 - Удаленное обслуживание клиентов по всем продуктам.
- 8.5. Независимая система оценки качества (исследования)
- Исследование «Тайный покупатель»;
 - Систематическое исследование предпочтений клиентов с помощью опросов;
 - Измерение индекса NPS (Net promoter score), показатель, оценивающий готовность опрашиваемых потребителей рекомендовать услуги Банка;
 - Измерение индекса CES (Customer effort score), Показатель, оценивающий сложность/легкость пользования той или иной услугой Банка.
- 8.6. Развитие Big data
- Формирование воронки продаж на основе автоматизированных фаз сделок;
 - Автоматизация сегментации групп клиентов;
 - Омниканальные адресные коммуникации с клиентами;
 - Внедрение и управление системой лояльности.

9. Стратегия управления персоналом

Создание в банке ответственного, профессионального, конкурентоспособного коллектива с учетом перспектив его развития, направленного на решение долгосрочных задач и в полной мере реализовать ее стратегические цели.

- 9.1. Кадровая политика персонала
- Работа с кадровым резервом;
 - Ротация сотрудников банка для повышения квалификации;
 - Привлечение специалистов из других стран.
- 9.2. Прием сотрудников: привлечение IT специалистов, работа с талантами
- Привлечение IT специалистов;
 - Привлечение талантов;
 - Взаимодействие с Вестминстерским Университетом;
- 9.3. Оценка персонала: KPI – Компетенциям
- Разработка KPI для оценки персонала по бизнес показателям и качеству сервиса. В настоящее время оценка по KPI осуществляется по следующим направлениям: кредитование, корпоративный и розничный бизнес, качество сервиса;

- Оценка персонала по компетенциям (корпоративным, профессиональным, лидерским);

- Систематическое проведение HR-комитетов по оценке и развитию персонала для соблюдения норм законодательства, добросовестности и рациональности, гласности и беспристрастности.

9.4. Ценности: корпоративная культура, корпоративные мероприятия

- На входе (при приеме на работу);
- Корпоративная культура;
- Выявление и привлечение талантливых сотрудников.

9.5. Мотивация: стимулирование сотрудников по KPI;

- Материальная (бонусы, премии, показатели KPI)
- Не материальная (номинация «лучший сотрудник»)

9.6. Обучение и развитие: тренинги, семинары, лекции и т.д.

Проведение тренинга «Отличный Сервис» в три этапа:

- Обслуживание клиента в операционном зале банка (две составляющие сервиса, знаки внимания);
- Этапы обслуживания клиентов;
- Работа с претензиями.

9.7. HR-бренд: участие в премиях и номинациях в PR сфере

- Участие в номинациях Central Asia Employer Brand Award&Summit 2018;
- Трансляция hr-бренда через СМИ.

В целях исполнения настоящей стратегии развития банка на 2019-2021 гг., будут разработаны и утверждены текущие планы по каждому подразделению в зависимости от их полномочий. Отчет о ходе исполнения стратегии развития банка будет ежеквартально обсуждаться на заседаниях Совета и Правления банка.

