

УТВЕРЖДЕНО

Решением Совета директоров
ООО КБ «Алжан»
(Протокол № 24/01
от 24 января 2017г.)

Председатель Совета директоров



[Handwritten signature]
/И.М. Омаров/

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
ООО КБ «Алжан»
НА 2017 – 2019 ГОДЫ**

СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	3
2. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О БАНКЕ.....	3
3. МИССИЯ БАНКА.....	4
4. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БАНКА В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РФ	5
5. SWOT-АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ БАНКА.....	6
6. ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НА 2017-2019 ГОДЫ	8
7. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БАНКА.....	9
8. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	9
9. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КАПИТАЛ БАНКА.....	11
10. ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ АКТИВНЫХ И ПАСИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ. ОЖИДАЕМЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	12
11. СОБЛЮДЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ НОРМАТИВОВ	14
12. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....	15
13. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	23
14. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ.....	26
15. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	28
16. КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ СО СТОРОНЫ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА.....	29
17. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	30

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1. В качестве концепции развития Коммерческий банк «Алжан» Общество с ограниченной ответственностью (далее – КБ «Алжан», Банк) выбрана модель универсального коммерческого банка. Стратегия развития Банка на 2017-2019 года (далее по тексту – Стратегия) предполагает динамичное развитие Банка как кредитного учреждения, предоставляющего полный спектр финансовых услуг, расширяющего сеть обслуживания клиентов.

1.2. При подготовке Стратегии на плановый период 2017-2019 гг. Банк опирался на следующие основополагающие документы:

- Федерального закона от 02 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности»;
- Федерального закона от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»;
- Требования Указания Банка России от 30.04.2008 № 2005-У «Об оценке экономического положения банков».
- Рекомендации Письма Банка России от 13.09.2005 № 119-Т «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях».
- Федерального закона от 07 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;
- Положения 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. №227-р «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года»
- Рекомендации в соответствии с Письмом Банка России от 07.02.2007 № 11-Т «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления»
- Указание от 15.04.2015 № 3624-у «О требованиях к системе правления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы»

Настоящая Стратегия определяет основные направления развития Банка и будет развита и детализирована в системе бизнес-планирования (в том числе и в рамках отдельных стратегий). Для решения этих вопросов будут привлечены соответствующие подразделения Банка, а также могут приглашаться авторитетные аудиторские и консалтинговые фирмы, независимые профессионалы.

1.3. Возможные изменения внешних и внутренних факторов деятельности Банка будут учитываться в годовых бизнес-планах и изменениях к настоящей Стратегии.

1.4. Банк осуществляет постоянный мониторинг выполнения Стратегии. Правление Банка не реже одного раза в квартал представляет на рассмотрение Совета директоров Банка промежуточные итоги ее выполнения.

1.5. Настоящая Стратегия предусматривает укрепление позиции Банка на рынке финансовых услуг Махачкалы и других регионов присутствия банка.

2. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О БАНКЕ

2.1. Наименование кредитной организации	
2.1.1. Фирменное (полное официальное) наименование на русском языке	Комммерческий банк «Алжан» Общество с ограниченной ответственностью
2.1.2. Сокращенное наименование (используемое при совершении операций через расчетную сеть Банка)	ООО КБ «Алжан»

России)	
2.1.3. Наименование на иностранных языках (в случае наличия)	
2.2. Информация о создании кредитной организации	
2.2.1. Дата государственной регистрации	13.09.1993
2.2.2. Регистрационный номер	2491
2.2.3. Регистрационный номер и дата внесения записи о первом представлении в соответствии с Федеральным законом "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" сведений о юридическом лице, зарегистрированном до введения в действие указанного Закона, в единый государственный реестр юридических лиц	1020500000157 20.08.2002
2.2.4. Основной государственный регистрационный номер кредитной организации – эмитента	1020500000157
2.2.5. Идентификационный номер налогоплательщика	0541011313
2.3. Местонахождение (почтовый адрес) Кредитной организации и банковские реквизиты	367013, Республика Дагестан, город Махачкала, ул. Юсупова, 38
2.4. Размер уставного капитала кредитной организации на дату утверждения бизнес-плана	216332130,34
2.5. Сведения об аудиторской организации	
2.5.1. Название аудиторской организации, с которой имеется договоренность о проведении аудита	Общество с ограниченной ответственностью Аудиторская компания «Коллегия аудиторов», договор № 06/05 от 06.05.2016г и на проведение аудита по МСФО № 06/05М от 06.05.2016г.

3. МИССИЯ БАНКА

3.1. Банк содействует экономическому развитию и благосостоянию клиентов, путем предоставления полного спектра банковских услуг, высокого профессионального и этического стандарта, гарантирует персоналу полноценную профессиональную самореализацию, достойное вознаграждение и поддержание социальной уверенности, а так же обеспечивает участникам Банка максимальную прибыль при достаточном уровне стабильности Банка, при этом действуя в соответствии с законодательством, руководствуясь принципами деловой этики, корпоративной культуры и социальной ответственности.

4. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БАНКА В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РФ

4.1. КБ «Алжан» был основан в 1993 году.

4.2. Банк имеет лицензию Банка России на право совершения банковских операций в рублях. Банк не является участником Системы обязательного страхования вкладов.

В книге государственной регистрации кредитных организаций Банка России Банку присвоен регистрационный номер 2491.

4.3 КБ «Алжан» ведет деятельность как универсальное кредитное учреждение, занимающее прочные позиции на финансовом рынке г. Махачкала, основное направление которого – предоставление полного спектра банковских услуг для юридических лиц. Деятельность Банка со дня основания базируется на следовании деловым традициям банковского бизнеса - выступать надежным финансовым партнером для предприятий и организаций различных форм собственности и населения, поддерживать высокий уровень своей профессиональной работы, находить наилучший путь к решению поставленных задач.

4.4. Политика Банка полностью взвешена и консервативна.

4.5. Банк осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с нормативными актами Банка России, требованиями финансово-банковского законодательства, полученной лицензией Банка России и Уставом.

4.6. Банк осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с законодательством о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма:

- 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 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 в благотворительные фонды (в случаях, если нет общедоступной информации о деятельности таких фондов, если они расположены (зарегистрированы) в оффшорных зонах и т.п.);
- Банк активно противодействует операциям, которые подпадают под критерии подозрительных, в соответствии с Правилами внутреннего контроля по ПОД/ФТ Банка и требованиями Банка России.

4.7. Банк привлекает клиентов с целью кредитования их бизнеса. Банк предъявляет следующие требования к заемщику:

- Успешность бизнеса. Бизнес должен быть стабильным, что означает устойчивые отношения с поставщиками и своевременную оплату товаров (услуг) потребителями.
- Устойчивость и развитие бизнеса. Бизнес клиента должен быть устойчивым и стремиться к увеличению.
- Обеспеченность активами. Клиент должен иметь ликвидные активы для обеспечения кредита.
- Хорошая репутация. Клиент должен соблюдать требования законодательства РФ и не быть замешанным в экономические (политические) конфликты.

4.8. Стремясь к максимальной открытости, Банк считает важным объявить и строго придерживаться в своей деятельности следующих принципов корпоративной политики:

- Банк соблюдает законы, этические нормы и правила честного ведения бизнеса, безусловно исполняет свои обязательства и дорожит своей репутацией.
- Банк придерживается принципа нейтральности в отношении финансово-промышленных групп, политических партий и объединений и осуществляет свою деятельность в интересах клиентов и участников.

- Банк стремится к наивысшим стандартам обслуживания клиентов, защищает интересы каждого клиента.
- Банк не финансирует экологически вредные и социально опасные производства, проекты и программы.
- Банк развивает новые операции и направления, исповедуя принцип разумного консерватизма.
- Банк дорожит своими сотрудниками, создает условия, при которых каждый работающий в нем может полностью реализовать свои способности, проявляет заботу о своих ветеранах.

4.9. В своей деятельности Банк стремится к установлению доверительных отношений с клиентами, партнерами и контрагентами на основе взаимного уважения.

4.10. Фундаментальные принципы организации российской банковской системы определены законодательством Российской Федерации, а именно: двухуровневая структура (Центральный банк Российской Федерации и кредитные организации) и универсальные функциональные возможности банков, отвечают базовым потребностям экономики и обеспечивают благоприятные исходные условия для развития банковского сектора, соответствующего потребностям экономического роста. Универсальный статус банков позволяет обеспечить комплексность обслуживания клиентов и снизить риски за счет диверсификации услуг.

4.11. К числу основных операций Банка, формирующих финансовый результат, относятся:

- кредитование клиентов Банка – юридических лиц и ИП;
- расчетно-кассовое обслуживание клиентов Банка – юридических лиц;

4.12. В настоящее время банк действует в условиях нестабильной экономической ситуации, ужесточения требований к малым и средним банкам, снижения доверия в партнерских отношениях, сокращения процентной маржи и возрастания кредитных рисков.

Прибыльность работы Банка при общей макроэкономической тенденции снижения доходности банковских операций будет достигаться за счет увеличения объемов активных операций, проводимых Банком

5. SWOT-АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ БАНКА

На первом шаге SWOT-анализа были сформированы списки сильных и слабых сторон Банка и списки рыночных возможностей и угроз.

5.1. Сильными сторонами Банка являются:

- Финансовая устойчивость и стабильность, высокий уровень достаточности капитала Банка.
- Профессиональная система управления Банком, высокая квалификация персонала, отсутствие корпоративных конфликтов.
- Положительная динамика развития Банка, опыт работы на рынке банковских услуг – 23 года.
- Концентрация на определенных продуктах и услугах.
- Устойчивая клиентская база.
- Достаточная техническая оснащенность, позволяющая надлежащим образом совершать банковские операции.
- Высокое качество обслуживания и индивидуальное обслуживание клиентов.
- Налаженные деловые контакты с партнерами.
- Комфортность расположения Головного офиса Банка.

- Отсутствие значительного бюрократического аппарата, что дает возможность оперативно реагировать на изменения конкурентной среды и в сжатые сроки менять приоритеты развития Банка.
- 5.2. Слабыми сторонами Банка являются:**
- Отсутствие «дешевых» долгосрочных ресурсов.
 - Недостаточные финансовые вложения в рекламу и маркетинг.
 - Узость клиентской базы.
- 5.3. Ключевые факторы успеха:**
- Улучшение обслуживания клиентов и расширение спектра оказываемых услуг и осуществляемых операций.
 - Активная и систематическая работа с клиентами, направленная на увеличение базы корпоративных клиентов.
 - Будущее улучшение инвестиционного климата в стране, потенциал и рост рынка кредитования и привлечения ресурсов.
 - Возможность более оперативно разрабатывать и запускать конкурентоспособные продукты по сравнению с банками регионального и федерального уровня.
 - Увеличение финансовой грамотности населения.
- 5.4. Основные рисковые факторы, способные ухудшить положение банка на рынке:**
- Большое количество игроков на рынке.
 - Фактор рецессии в экономике Российской Федерации.
 - Активное развитие крупными банками региональных сетей.
 - Передел долей регионального рынка в связи с изменившейся рыночной конъюнктурой.
 - Ужесточение требований со стороны Банка России.
 - Рост стоимости фондирования, снижение уровня процентной маржи.
 - Недоверие клиентов к менее известным игрокам рынка.
 - Низкая финансовая грамотность населения.
 - Наличие инфляции.
 - Негативные последствия мирового финансового кризиса.
- 5.5. «Возможности – сильные стороны» (ориентиры стратегического развития):**
- Комплекс антикризисных мер (сокращение нестратегических затрат, оптимизация ценовой политики, быстрое восстановление, устранение основных точек уязвимости) и своевременная адаптация всех бизнес-процессов под новые рыночные условия позволил Банку сохранить рост по основным показателям деятельности, а, следовательно, и укрепить свои позиции на рынке по предоставлению услуг корпоративным клиентам. Положение Банка в данном рыночном сегменте создает хорошие предпосылки для выхода кредитной организации на обслуживание массового сегмента.
 - Новые рыночные условия диктуют определенные требования к банковским услугам особенно в части качества предоставляемых сервисов. По мнению экспертов, «победителями» станут банки с новой системой ценностей, где ориентированность на клиента занимает особое место. Опыт индивидуального, высокопрофессионального обслуживания корпоративных клиентов сотрудниками Банка, а так же комфортабельность и выгодное расположение офиса, упрочит заявляемое высокое качество обслуживания. Отличная деловая репутация среди привлеченных клиентов, будет способствовать притоку новых клиентов.
 - Широкое использование электронного документооборота может позволить быстро осуществлять операции с клиентами.
 -
- 5.6. «Возможности – слабые стороны» (внутренние преобразования):**
- Слабая узнаваемость бренда среди потенциальных клиентов, приводят к пониманию того, что необходимо увеличивать затраты на рекламные мероприятия и

совершенствовать PR - политику, нацеленные на повышение имиджа надежного финансового института и узнаваемости бренда Банка.

5.7. «Угрозы - слабые стороны» (ограничения стратегического развития):

- Сложившаяся в последнее время тенденция перетока денежных средств клиентов из частных банков в кредитные структуры с государственным участием еще больше увеличивают конкурентную борьбу. Предлагая разнообразные банковские продукты, эти игроки, а так же крупнейшие местные банки, привлекли большую часть организаций г. Махачкала к обслуживанию и получению финансовых услуг.
- Девальвация рубля, сложившаяся тенденция перевода активов клиентами из небольших банков в более крупные, а также в банки с государственной поддержкой, могут привести к сокращению клиентской базы.

5.8. «Угрозы – сильные стороны» (потенциальные стратегические преимущества):

- Сложная ситуация на мировом финансовом рынке, безусловно, сказалась на степени доверия к банкам и предоставляемым ими услугам. Однако, в силу хорошей репутации среди корпоративных клиентов (высокий уровень обслуживания) предоставляет возможность Банку заявить о себе как о надежном участнике финансового рынка.
- Возросшая конкуренция в банковской среде наращивает присутствие банков-лидеров в регионах, ужесточает требования к банковским продуктам (банки предлагают широкую продуктовую линейку, высокотехнологичные сервисы) и к качеству обслуживания. Принимая во внимание все требования рынка и наличие большого опыта обслуживания корпоративных клиентов, Банк предпринимает все меры для того, чтобы следовать основным рыночным трендам, может учесть все ошибки конкурентов и сконцентрировать свои усилия на предложении современных банковских услуг, высоком уровне сервиса с индивидуальным подходом к каждому клиенту.

6. ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НА 2017-2019 ГОДЫ

6.1. Основными целями дальнейшего развития Банка являются:

- формирование качественного и высокодоходного кредитного портфеля на основе минимизации и диверсификации кредитных рисков;
- укрепление устойчивости Банка и повышение его невосприимчивости к конъюнктурным колебаниям рыночной среды;
- достижение высоких стандартов при осуществлении функций по аккумулированию свободных денежных средств юридических лиц и их последующей трансформации в кредиты и инвестиции;
- осуществление комплекса мер по повышению привлекательности Банка и уровня доверия к нему со стороны клиентов;
- построение эффективной системы риск – менеджмента, развитие систем маркетинга, информационных технологий
- открытие внутренних структурных подразделений в г. Москва и г. Краснодар.

6.2. Одной из целей данной Стратегии является поддержание обязательных нормативов Банка, на уровне, позволяющем выполнять не только Указания Банка России, но и более повышенные требования, для обеспечения большей стрессоустойчивости кредитной организации:

- по нормативу Н1 (достаточности собственных средств (капитала) - не менее 12%.
- по нормативу Н2 (мгновенной ликвидности) - не менее 17%.
- по нормативу Н3 (текущей ликвидности) - не менее 53%.

6.3. Банком постоянно проводился мониторинг соответствия внутрибанковских документов действующему законодательству, нормативным актам Правительства Российской Федерации и Банка России. В связи с существенным обновлением нормативных актов Банка России одной из задач данной Стратегии становятся оперативное реагирование на изменение нормативной базы и разработка внутренних процедур по деятельности банка.

7. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БАНКА

7.1. Стратегическая цель Банка - стать высоко-прибыльным, высокотехнологичным и конкурентно-способным банком в области кредитования и обслуживания предприятий малого и среднего бизнеса (далее по тексту – МСБ).

7.2. Целью создания Стратегии развития Банка является разработка параметров деятельности на 2017 – 2019 годы, которые позволят обеспечить долговременное существование Банка как прибыльной коммерческой организации, его поступательное развитие на основе укрепления устойчивости, повышения конкурентоспособности, адекватности системы управления принимаемым рискам.

7.3. Стратегия развития определяется следующими принципами: постоянное повышение качества и увеличение перечня предоставляемых услуг, снижение себестоимости банковских операций, совершенствование стратегического и текущего планирования. Банк придерживается консервативного подхода к управлению рисками и формированию планов роста, что способствует устойчивости бизнес-модели банка и ее адаптируемости к постоянно меняющимся рыночным условиям.

7.4. Стратегия развития представляет собой основные направления деятельности и развития Банка, комплекс поставленных задач, инструментов и средств, направленных для их решения. Стратегия связывает воедино цели, задачи и методы их решения.

7.5. Реализация разработанной Стратегии позволит Банку обеспечить и укрепить финансовую стабильность, выполнять пруденциальные нормы деятельности и обязательные резервные требования, соблюдать требования законодательства по усилению защиты интересов и укрепления доверия кредиторов к Банку.

7.6. Стратегическим приоритетом Банка является высокое качество взаимоотношений с клиентами на основе наших ценностных ориентиров — отзывчивости, человечности, надежности.

8. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

8.1. Банк предполагает достигнуть стратегической цели следующими методами:

- оптимизация существующей банковской сети.
- увеличение количества (объема) и повышение качества предоставляемых банковских продуктов, внедрение новых технологий работы с клиентами, совершенствование существующих банковских технологий, модернизация автоматизированной банковской системы.
- активное развитие клиентской базы. Предоставление качественных услуг клиентам должно ориентироваться на индивидуальные особенности бизнеса и максимально учитывать потребности компании-клиента, Банк должен оценивать свою деятельность «глазами клиента» - с точки зрения его удовлетворенности в банковском обслуживании. Банк стремится развивать долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество с клиентами, основой которого служит качество предоставляемых услуг. Банк делает ставку на оперативность, полноту и качество банковских продуктов.

- приоритетными направлениями работы по развитию клиентской базы и удержанию конкурентных позиций являются разработка новых банковских продуктов, расширение спектра услуг. Стратегия в данной области будет основана на принципах опережающего предложения и актуальности услуг. Банк стремится к своевременной замене неактуальных предложений (продуктов) на новые, более технологичные и экономически обоснованные. При этом планируется разрабатывать новые услуги (продукты) для целевых групп, прежде всего, для опорного сектора – предприятий малого и среднего бизнеса. Внедрение новых продуктов будет осуществляться как за счет результатов текущей деятельности, так и путем разработки и реализации отдельных инвестиционных проектов.
- приближение к клиенту будет реализовываться за счет повышения уровня технологичности. Указанную задачу Банк предполагает решать путем перехода на новый технологический уровень, отвечающий современным требованиям ведения бизнес-операций, увеличения пропускной способности узлов обслуживания, оптимизации внутрикорпоративного документооборота.
- наращивание капитальной базы, адекватной росту активных операций Банка.
- формирование диверсифицированной и устойчивой ресурсной базы.
- обеспечение инвестиционной привлекательности Банка, повышение уровня прибыли. Существенное увеличение капитализации Банка.
- поддержание оптимальной доходности банковских операций.
- формирование в Банке современной, адекватной масштабу и сложности бизнеса и соответствующей международным стандартам системы управления.
- оптимизация рисков банковской деятельности, в первую очередь кредитной, сохранение высокого качества кредитного портфеля. Пристального внимания к диверсификации бизнеса, а именно, диверсификации активов и пассивов по суммам и по срокам, диверсификации по инструментам и клиентам, диверсификации по секторам экономики и прочее.
- совершенствование политики управления банковскими рисками, внедрение современных методов и подходов оценки банковских рисков, использование российских и зарубежных моделей анализа банковских рисков. Рост бизнеса не должен приводить к повышению уровня банковских рисков.
- повышение эффективности системы внутреннего контроля, обеспечение ее адекватности масштабам операций, проводимых Банком. Приведение внутрибанковских процедур и структуры управления к стандартам, принятым в развитых странах, с тем чтобы они стали понятны и прозрачны для зарубежных партнеров и возможных инвесторов.
- совершенствование корпоративного управления Банком, реорганизация организационной структуры Банка в соответствии с новыми этапами развития Банка и поставленными задачами. Внедрение международных стандартов банковской деятельности.
- проведение гибкой процентной и тарифной политики; регулярный мониторинг востребованности банковских продуктов.
- использование эффективных процедур внутреннего контроля и управления рисками банковской деятельности.
- оптимизация издержек внутрибанковской деятельности; минимизация стоимости привлекаемых ресурсов; внедрение функционально-стоимостного анализа оценки новых банковских продуктов и услуг.
- ведение сквозного системного управленческого учета.
- достичь устойчивого узнавания брэнда Банка в регионах его присутствия, продвижение банковского имиджа и банковских продуктов.
- формирование коллектива профессиональных и высококвалифицированных сотрудников, совершенствование системы мотивации персонала.

8.2. Оптимизация доходов и расходов

Цель: Оптимизация расходов с одновременным повышением уровня доходов по всем видам банковских операций.

Задачи:

- до 2020 года годовое увеличение доходности комиссионных, безрисковых операций путем увеличения их типов и количества клиентуры при планомерном снижении себестоимости и операционных затрат, сокращение доли неоперационных затрат, увеличение доходов от расчетно-кассового обслуживания за счет привлечения новых клиентов и оптимизации тарифной политики Банка.
- повышение доходности работающих активов, увеличение доходов от кредитных операций за счет увеличения объемов кредитования и предложения новых услуг. Диверсификация источников получения дохода с целью обеспечения стабильности банковской деятельности.
- покрытие комиссионной маржой от банковских операций до 10-20 процентов постоянных издержек Банка.

8.3. Развитие ресурсной базы Банка

Цель: обеспечение подразделений Банка оборудованными помещениями, современными техническими средствами, программным обеспечением, повышение квалификации персонала в соответствии с поставленными задачами.

Задачи:

- оптимизация штатной и организационной структуры, приведение ее в соответствие новым этапам развития Банка.
- обновление технических средств, средств связи и телекоммуникации, компьютерной техники и другого офисного оборудования, офисной мебели.
- совершенствование автоматизированной банковской системы, установка и доработка дополнительных модулей, позволяющих повысить качество учета отдельных банковских операций. Автоматизация рабочих мест с целью оптимизации работы персонала.

9. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КАПИТАЛ БАНКА

9.1. Основным итогом деятельности Банка, в рамках намеченной стратегии, будет являться достижение стабильного финансового результата. В качестве одной из стратегических задач Банк определяет необходимость достижения такого значения отношения прибыли к капиталу, которое позволило бы обеспечить участникам Банка уровень доходности, соответствующий рыночным условиям, при сохранении умеренного риска вложений.

9.2. Собственные средства банка, являющиеся фактически обеспечением общепанковских рисков, должны быть достаточны не только для поддержания текущей деятельности банка, но и для развития операций банка. Увеличение объемов операций увеличивает суммарные риски банковского учреждения, рост которых требует дополнительных собственных средств.

9.3. Процесс увеличения чистой прибыли является достаточно длительным и невозможен без увеличения объема операций. В то же время увеличение объема операций невозможно без увеличения собственных средств. В противном случае, рост операций приведет к нарушению нормативов Банка России и международных банковских норм, что ограничит возможности банка по развитию операций.

9.4 Банк планирует увеличение собственных средств до 1 млрд.руб.

9.5. К числу основных операций Банка, формирующих финансовый результат в 2017-2019 г.г будут относиться:

- кредитование клиентов Банка – юридических лиц и ИП;
- расчетно-кассовое обслуживание клиентов Банка – юридических лиц;
- предоставление банковских гарантий.

10. ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ АКТИВНЫХ И ПАСИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ. ОЖИДАЕМЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

10.1. Структура активов

Анализируя структуру активов можно отметить следующее: от общей суммы активов Банка на долю средств в кассе и в Банке России, включая средства, находящиеся в Фонде обязательных резервов, приходится 59,4%. Указанные активы не приносят дохода, но при этом являются наиболее ликвидными.

Работающие активы (активы, приносящие доход) на 01.01.2017 г. составляют 31,3%, они представлены кредитами юридическим, физическим лицам и индивидуальным предпринимателями. В 2017-2019 гг. доля работающих активов существенно возрастает.

Банк планирует в среднесрочной перспективе в целом не только сохранить, но и расширить структуру активных операций, размещая свободные денежные средства в депозиты Банка России и формируя портфель ценных бумаг (долговые обязательства РФ и долговые обязательства субъектов РФ).

Пропорционально будут увеличиваться объемы в вышеуказанные виды вложений по соответствующим направлениям, что позволит обеспечить диверсификацию активов по видам, срочности, обеспеченности с целью достижения максимальной ликвидности баланса и получения наибольшей прибыли.

Банк считает недопустимым при реализации своей политики в части активных операций:

- проведение рискованной кредитной политики;
- неудовлетворительную процентную политику, т.е. привлечение ресурсов под более высокую процентную ставку, чем их размещение;
- предоставление средств клиентам Банка, имеющим неудовлетворительное финансовое положение;
- неоправданно высокую иммобилизацию средств в недвижимость и прочие активы, не приносящие дохода;
- низкое качество управления в части подготовки, сопровождения, оценки рисков при проведении активных операций Банка.

Предполагается продолжить активную деятельность Банка на рынке кредитования. Рост объема кредитного портфеля, адекватный росту ресурсной базы, будет достигнут как за счет увеличения корпоративного кредитного портфеля, так и за счет увеличения объемов кредитования населения.

Приоритетным будет являться кредитование под высоколиквидное обеспечение, достаточное для погашения процентов по ссуде, суммы основного долга, расходов по реализации залогов и т.д.

По-прежнему, большую часть кредитного портфеля будут составлять ссуды сроком погашения до 1 года. Это обусловлено, в первую очередь, необходимостью обеспечения ликвидности Банка, а также снижением рисков невозврата размещенных средств. Такое распределение ссуд по срочности не позволяет получать максимальную доходность, однако

позволяет обеспечить сбалансированность активов и пассивов по срокам востребования и погашения.

Вместе с тем, для увеличения доходности ссудных операций Банк предполагает планомерно повышать удельный вес долгосрочных ссуд в общей сумме размещенных активов, привлекая надежных клиентов, имеющих прочное финансовое положение и безупречную кредитную историю.

По состоянию на 01.01.2017 просроченная задолженность составляет 3,1% от кредитного портфеля Банка. Банк планирует продолжить работу по выявлению признаков проблемной задолженности на ранней стадии с целью реализации комплекса мер, позволяющих избежать возникновения просрочки по возврату кредитов, уплате процентов.

Указанные меры по оценке Банка, позволят обеспечить уровень просроченной задолженности не выше 2% от объема кредитного портфеля. Банк планирует направлять средства на улучшение материальной базы Банка, расширение сети обособленных структурных подразделений, увеличение удельного веса основных средств по отношению к валюте баланса планируется не более чем на 1,5-%.

10.2. Структура пассивов

Существенную часть в пассиве баланса занимают средства на расчетных и депозитных счетах юридических лиц, на их долю на начало первого планируемого года приходится 44,18%.

Банк в ближайшие годы намерен активно наращивать клиентскую базу преимущественно за счет расширения комплекса предоставляемых услуг.

При этом, при увеличении объемов привлеченных ресурсов, Банк планирует в 2017 году в целом сохранить структуру привлеченных средств, сложившуюся на начало первого планируемого года, а в 2018 -2019 гг. Банк предполагает планомерно повышать удельный вес долгосрочных пассивов.

Банк будет ориентироваться на обслуживание ключевых для Банка клиентов:

- компании микробизнеса с годовым оборотом до 60 млн. рублей.
- компании малого бизнеса с годовым оборотом до 400 млн. рублей.
- компании среднего бизнеса с годовым оборотом до 1 млрд. рублей.
- индивидуальные предприниматели.
- нотариусы

Средства на расчетных счетах, являясь наиболее дешевыми ресурсами, при достаточно развитой и лояльной клиентской базе позволяют до 50-60% привлеченных средств считать условно-постоянными и размещать их в среднесрочные активы, приносящие доходы.

Тарифная политика определяется задачами развития Банка, себестоимостью банковских услуг, конкурентной средой, спецификой клиентской базы, аналогичными ставками в других банках региона.

Банк выделяет следующие задачи тарифной политики:

- достижение оптимального соотношения между стоимостью предоставляемых услуг и расходами на обслуживание клиентов;
- разработка в зависимости от потребностей клиентов и специфики их деятельности на рынке банковских услуг различных тарифных планов с учетом особенностей и потребностей клиентов;
- создание эффективной системы мониторинга тарифных планов, сложившихся на рынке банковских услуг, для определения конкурентоспособности тарифных планов Банка;
- создание системы оперативного изменения тарифных планов в зависимости от колебаний конъюнктуры рынка;
- получение максимальной доходности от размещенных средств Банка при минимизации рисков невозврата вложенных средств.

Предполагается увеличивать долю долгосрочных (свыше года) привлекаемых ресурсов в общей сумме привлеченных средств до 10% со 2 -го планируемого года. Привлечение срочных ресурсов предполагается осуществлять в виде депозитов юридических лиц.

В области привлечения ресурсов планируется:

- увеличение удельного веса расчетных счетов юридических лиц, имеющих стабильные остатки не менее 20% от среднемесячного оборота;
- внедрение новых технологических процедур, привлекательных для клиентов;
- широкое использование действующих продуктов и создание новых банковских продуктов для привлечения временно свободных денежных средств юридических лиц;
- направление процесса планирования финансовых технологий Банка на последовательное укрепление его ресурсного потенциала и т.д.

При привлечении средств Банк стремится избегать - небольшого удельного веса собственных средств по сравнению с привлеченными.

Собственные средства Банк планирует последовательно увеличивать за счет безвозмездной помощи участников и получаемой прибыли.

Учредителями планируется всю прибыль, полученную в планируемом периоде, направлять на капитализацию Банка.

10.3. Прогноз доходов, расходов и прибыли Банка

При формировании структуры финансовых результатов на 2017-2019 годы Банк основывается на прогнозируемых ставках по привлечению и размещению средств, планируемых тарифах, структурных показателях планового баланса с учетом резервных требований и требований по соблюдению обязательных нормативов Банка России, ставок рефинансирования и налогообложения.

В планируемом периоде основным источником доходов будут операции по кредитованию. Так же в структуру доходных статей войдут статьи «доходы от операций с ценными бумагами», «доходы от операций размещения депозитов в Банке России», «комиссионные доходы по выданным гарантиям».

Банк не планирует повышать тарифы комиссионного вознаграждения, рост комиссионных доходов будет достигаться за счет увеличения объема операций по расчетно-кассовому обслуживанию клиентов в размерах, адекватных росту клиентской базы.

Увеличение размера резервов на возможные потери запланировано в размерах, пропорциональных росту объема активных операций, при этом уровень сформированных резервов планируется не менее 7% от суммы активов, подлежащих резервированию.

Банк планирует направлять средства на улучшение материальной базы Банка, расширение сети внутренних структурных подразделений, приобретение основных средств. Данные расходы заложены в статье «другие расходы»

11. СОБЛЮДЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ НОРМАТИВОВ

Обязательные нормативы Банком рассчитываются в соответствии с определенными в Инструкции Банка России от 3 декабря 2012 г. № 139-И методиками их расчета на основании принципов достоверности и объективности, осмотрительности, преобладания экономической сущности над формой и других принципов, позволяющих качественно оценить операции и отразить их в отчетности.

Предельно допустимые значения экономических нормативов Банком на все отчетные даты предыдущего и текущего года неуклонно соблюдались.

Оценивая плановые показатели, можно с уверенностью прогнозировать, что Банк в 2017-2019 годах по-прежнему будет соблюдать обязательные экономические нормативы, установленные Инструкцией Банка России.

Выполнение пруденциальных норм и обязательных резервных требований Банка России является обязательным требованием руководства Банка к текущей деятельности.

При написании настоящей Стратегии, при составлении расчетного баланса и плана доходов и расходов Банком учитывалась необходимость выполнения как экономических нормативов,

установленных нормативными актами Банка России, так и промежуточных значений, на основании которых осуществляется расчет экономических нормативов.

12. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

12.1. В КБ «Алжан» утверждена «Стратегия управления рисками и капиталом», а также процедуры и методики оценки и управления основными видами банковских рисков в соответствии со стратегией и тактикой, определяемой органами управления Банка. Стратегия управления рисками Банка базируется на соблюдении принципа безубыточности деятельности и направлена на обеспечение оптимального соотношения между прибыльностью бизнес - направлений деятельности Банка и уровнем принимаемых на себя рисков. Управление банковскими рисками включает в себя: предвидение и идентификацию рисков; определение их вероятных размеров и последствий; разработку и реализацию мероприятий, направленных на предотвращение или минимизацию соответствующих потерь.

12.2. Принципы управления рисками

Управление отдельными видами риска является важным процессом. Однако лишь реализация комплексной программы по мониторингу, оценке, управлению и минимизации совокупности банковских рисков позволит Банку сохранить устойчивость и стабильность. Комплексный подход к управлению рисками включает регулирование совокупности рисков и неукоснительное соблюдение следующих принципов:

- закрепление всех процедур предоставления банковских услуг (продуктов), порядка проведения операций во внутрибанковских организационно-нормативных, организационно-распорядительных и функционально-технологических документах;
- использование нестандартных процедур управления банковскими рисками в кризисных ситуациях;
- недопустимость совершения банковских операций и иных действий, приводящих к значительным изменениям в уровне рисков, принимаемых на себя Банком, и/или возникновению новых рисков, ранее неисследованных и неклассифицированных;
- минимизация влияния рисков одного направления деятельности Банка на деятельность Банка в целом;
- недопустимость использования банковских услуг (продуктов) и операций как инструмента легализации доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма;
- осторожность и разумный консерватизм при проведении банковских операций, предоставлении Клиентам услуг (продуктов);
- невозможность принятия положительного решения о проведении банковской операции, предоставлении Клиентам услуг (продуктов), без соблюдения процедур, предусмотренных надлежащими внутрибанковскими документами;
- состояние и размер рисков по видам бизнеса не должны значительно меняться во времени;
- уровень рисков одного направления деятельности Банка не должен существенно отличаться от уровня риска других направлений деятельности Банка в целом;
- осуществление мониторинга состояния рисков, принимаемых Банком, с надлежащей периодичностью;
- непрерывность использования процедур и механизмов управления банковскими рисками;
- открытость и понятность системы управления банковскими рисками для клиентов, участников, инвесторов, а также организаций, осуществляющих контрольно-надзорные функции;
- постоянство используемых процедур и механизмов управления банковскими рисками в течение надлежащего времени;

- дифференциация условий проведения операций, предоставления услуг (продуктов) в зависимости от вида деятельности, конъюнктуры банковского рынка, величины принимаемого риска и уровня взаимоотношений с Клиентами и/или партнерами Банка;
- лимитирование проведения операций (сделок) и полномочий принятия определенных решений;
- независимость подразделения, осуществляющего контроль за уровнем принимаемых Банком рисков, от подразделений, осуществляющих деятельность, генерирующую банковские риски;
- совершенствование процедур и механизмов управления банковскими рисками;
- незамедлительность передачи информации соответствующим органам управления об изменениях пассивов и активов, состоянии и размере соответствующих рисков, обо всех нестандартных операциях и ситуациях;
- отсутствие непреодолимых противоречий между состоянием и размером определенного риска и доходностью соответствующей операции;
- безусловное соблюдение действующего законодательства РФ и требований нормативных документов Банка России.

12.3. Этапы управления рисками

Банк рассматривает принятие решений по минимизации одного конкретного риска как процесс, состоящий из пяти этапов, начиная со сбора информации для прогнозирования вероятного возникновения рисков ситуации и заканчивая анализом использованных мероприятий по минимизации риска и их результатов:

Первый этап - выявление риска;

Второй этап - определение и характеристика риска;

Третий этап - определение (выбор) метода или комплекса методов оценки риска и установление оптимального и предельно допустимого уровня риска;

Четвертый этап - анализ возможных методов минимизации рисков;

Пятый этап - мониторинг управления риском (контроль).

12.4. Кредитный риск

Основным видом риска для Банка является кредитный риск. Кредитный риск - риск возникновения у Банка убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств перед Банком в соответствии с условиями договора. Цель управления кредитным риском - повышение качества кредитного портфеля Банка путем минимизации его риска.

Управление кредитным риском включает:

- оценку риска на этапе анализа проекта кредитования (в том числе кредитоспособности заемщика, контрагента, эмитента, должника по иным обязательствам);
- определение четкой процедуры кредитования, полномочий сотрудников, документооборота;
- принятие решения по проекту кредитования Кредитным комитетом;
- контроль и управление процессом кредитования (мониторинг и анализ кредитного портфеля, работа с проблемной задолженностью);
- установление кредитных лимитов и контроль за их соблюдением;
- изменение кредитных лимитов в случае необходимости.

В Банке разработаны внутренние документы по вопросам кредитной политики, в том числе внутренние документы, регламентирующие стандарты кредитования, порядок определения категории качества и формирования резервов на возможные потери по ссудам по различным группам заемщиков. В целях минимизации кредитного риска используются различные методы регулирования, такие как диверсификация кредитного портфеля Банка, установление лимитов кредитования.

В Банке функционирует Кредитный комитет, который непосредственно принимает решения о выдаче кредита после детального и всестороннего анализа.

Кредитный комитет:

- формирует единую кредитную политику Банка и отвечает за формирование качественного и высокодоходного кредитного портфеля, оценку эффективности мероприятий, связанных с предоставлением крупных кредитов, и перспективы их своевременного погашения;
- рассматривает весь комплекс вопросов, связанных с предоставлением кредитов, выдачей гарантий (поручительств) на основе материалов и заключений соответствующих подразделений.

Банк соблюдает требования диверсификации кредитного портфеля и лимитирования кредитных рисков.

Банк своевременно и в полном объеме обеспечивает формирование резервов на возможные потери в соответствии с требованиями Банка России и принятыми внутренними нормативными документами Банка.

12.5. Риск ликвидности

Важнейшим фактором привлечения денежных средств, увеличения ресурсной базы является репутация Банка как надежного и стабильного банка, способного своевременно выполнять свои обязательства перед клиентами, доверившими свои средства. Поэтому риск ликвидности (риск убытков вследствие неспособности Банка обеспечить исполнение своих обязательств в полном объеме) также имеет большое значение для Банка, и вопросам контроля за ликвидностью уделяется особое внимание.

Риск ликвидности возникает в результате несбалансированности финансовых активов и финансовых обязательств Банка (в том числе вследствие несвоевременного исполнения финансовых обязательств одним или несколькими контрагентами Банка) и (или) возникновения непредвиденной необходимости немедленного и единовременного исполнения Банком своих финансовых обязательств. Целью управления ликвидностью является обеспечение способности Банка своевременно и полно выполнять свои денежные и иные обязательства, вытекающие из сделок с использованием финансовых инструментов.

Условием эффективного управления ликвидностью является соблюдение Банком следующих основополагающих принципов:

- формирование надежной системы управления риском ликвидности, включающей в себя порядок распределения полномочий и ответственности по проведению разработки соответствующей политики, принятию решений по управлению ликвидностью, обеспечению эффективного управления ликвидностью и организации контроля за состоянием ликвидности и выполнением соответствующих решений;
- управление ликвидностью осуществляется ежедневно и непрерывно;
- применяемые методы и инструменты оценки риска ликвидности не должны противоречить нормативным документам ЦБ РФ, политике в области управления рисками;
- разработка процедур определения рациональной потребности Банка в ликвидных средствах, включая определение избытка/дефицита ликвидности и предельно допустимых значений избытка/дефицита ликвидности с учетом стратегии Банка и текущего (перспективного) состояния финансовой системы;
- установление порядка проведения анализа состояния мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидности, в случае невыполнения обязательных нормативов - установление причин и определения мер по доведению показателей как минимум до нормативных значений;
- учет затрат на поддержание необходимого уровня ликвидности при формировании ценообразования по основным банковским продуктам и оценке эффективности деятельности подразделений в целях минимизации конфликта интересов между ликвидностью и прибыльностью Банка, возникающего в том числе из-за низкой доходности ликвидных активов либо высокой стоимости ресурсов;
- формирование и совершенствование процессов по выявлению, оценке, мониторингу и контролю за риском ликвидности;

- разработка стратегии фондирования, которая обеспечит Банку эффективную диверсификацию источников и направлений фондирования;
- разработка порядка составления краткосрочного прогноза ликвидности;
- проведение анализа состояния ликвидности с использованием сценариев негативного для Банка развития событий, связанных с состоянием рынка, положением должников, кредиторов, иными обстоятельствами, влияющими на состояние ликвидности Банка;
- разработка процедур восстановления ликвидности Банка, в том числе процедур принятия решений по мобилизации ликвидных активов, привлечения дополнительных ресурсов на случай возникновения дефицита ликвидности;
- формирование резерва ликвидности, т.н. «подушку» ликвидных активов, служащего страховкой при реализации стрессовых сценариев, включая события, влекущие за собой утрату доступа или снижение стандартных объемов ликвидных средств;
- регулярное информирование исполнительных органов и Совета директоров о состоянии ликвидности Банка (в случае существенного ухудшения текущего или прогнозируемого состояния ликвидности – незамедлительно);
- публичное раскрытие достоверной информации о состоянии ликвидности Банка, которая позволит кредиторам, вкладчикам, иным заинтересованным лицам обоснованно судить о состоянии ликвидности и надежности внутрибанковских механизмов управления риском ликвидности.

В целях снижения риска потери ликвидности, присущего деятельности любой кредитной организации, Банком осуществляется регулирование ликвидности с учетом утверждаемых Банком предельных значений коэффициентов избытка (дефицита) ликвидности и введенных Банком России обязательных экономических нормативов ликвидности.

Для контроля и своевременного принятия мер по минимизации риска ликвидности, Руководство Банка, Служба управления рисками ежедневно рассматривают выполнение нормативов, относящихся к оценке уровня ликвидности Банка.

Управление ликвидностью в Банке осуществляется путем управления активами и управления пассивами.

Банк ведет оперативное (текущее) и стратегическое (связанное с планированием в будущем) управление ликвидностью. Для оперативного управления ликвидностью Банк имеет текущий прогноз по платежам Банка и клиентов, составленный по подразделениям с учетом степени их вероятности. Для формирования текущего прогноза в течение операционного дня подразделения Банка предоставляют информацию как о своих списаниях и поступлениях, так и о движении средств по счетам клиентов. Такой подход позволяет Банку минимизировать издержки при управлении ликвидностью.

Перспективная ликвидность формируется прогнозом движения средств на плановый период. Прогноз опирается на метод, предполагающий учет сроков заключенных договоров и сделок.

12.6. Рыночный риск

Рыночный риск - риск возникновения у Банка финансовых потерь/убытков вследствие изменения суммарной величины текущих (справедливых) стоимостей финансовых инструментов, а также курсов иностранных валют и/или драгоценных металлов. Отличительным признаком рыночного риска от иных банковских рисков является его зависимость от конъюнктуры рынков. Рыночный риск включает в себя фондовый риск, валютный и процентный риски.

Фондовый риск - величина рыночного риска по финансовым инструментам, чувствительным к изменению текущей (справедливой) стоимости на долевые ценные бумаги.

Управление рыночным риском в Банке состоит из следующих этапов:

- выявления, измерения и определения приемлемого уровня рыночного риска;
- постоянного наблюдения за рыночным риском;
- принятия мер по поддержанию на не угрожающем финансовой устойчивости Банка и интересам его кредиторов и вкладчиков уровне рыночного риска;

- соблюдения всеми служащими Банка нормативных правовых актов и внутренних документов банка;
- исключения вовлечения Банка и участия его служащих в осуществлении противоправной деятельности, в том числе легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма;
- исключения пользования и распоряжения инсайдерской информацией и ответственности за нарушение таких ограничений;
- исключение конфликта интересов.

12.7. Процентный риск

Процентный риск - риск возникновения финансовых потерь (убытков) вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок по активам, пассивам и внебалансовым инструментам Банка.

Управление процентным риском в Банке производится в несколько этапов:

- идентификация (управление) риска, т.е. выявление источников процентного риска, способных вызвать нежелательные изменения процентных ставок, которые, в свою очередь, могут неблагоприятно отразиться как на доходах банка, так и на его экономической стоимости;
- оценка риска: в зависимости от размера и направлений деятельности банк должен иметь соответствующую систему методов для определения размеров процентного риска;
- предотвращение риска, т.е. совокупность организационно-технических мероприятий, предпринимаемых с целью минимизации размеров ущерба, которые включают не только целенаправленное управление активами и пассивами банка, но также использование возможностей фондового рынка;
- контроль, или проведение регулярных проверок всего процесса управления процентным риском с целью обеспечения его целостности и объективности.

К числу способов управления процентным риском относятся:

- Выдача кредитов с плавающей процентной ставкой. Такие меры позволяют банку вносить соответствующие изменения в размер процентной ставки по выданному кредиту в соответствии с колебаниями рыночных процентных ставок. В результате банк получает возможность избежать вероятных потерь в случае повышения рыночной нормы ссудного процента.
- Согласование активов и пассивов по срокам их возврата. Согласование активов и пассивов по срокам их возврата возможно по всему балансу банка (макро хеджирование) или по конкретному активу и конкретному пассиву (микро хеджирование). Для максимального хеджирования процентного риска сроки возврата по активу и пассиву должны полностью совпадать, что, однако, значительным образом ограничивает маневренность в деятельности банка. Вследствие этого допускается разрыв (разница) между соответствующими по срокам суммами актива и пассива. В целях управления данной разницей банки устанавливают обычно нормы соответствия активов и пассивов по сроку для тех их видов, которые чувствительны к изменениям процентных ставок. Если ожидается, что ставки процента будут возрастать, то разница должна быть положительной. Это приведет к тому, что в категорию с более высокими ставками переместится больше активов, чем пассивов, и чистый процентный доход банка увеличится. Напротив, при ожидаемом снижении процентных ставок разница должна быть отрицательной.

12.8. Операционный риск

Всем операциям Банка присущи операционные риски. Операционный риск (OR) - риск возникновения убытков в результате несоответствия характеру и масштабам деятельности Банка и (или) требованиям действующего законодательства внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок, их нарушения служащими Банка и (или) иными лицами (вследствие непреднамеренных или умышленных действий или бездействия),

несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых Банком информационных, технологических и других систем и (или) их отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий.

Управление операционными рисками происходит посредством создания организационной структуры, соответствующей характеру и масштабам деятельности Банка, поддержание в актуальном состоянии утвержденных Правлением Банка и Советом Директоров положений о структурных подразделениях, разграничивающих полномочия и функции, принятия процедурных норм по проведению операций с учетом соблюдения следующих базовых принципов:

- Распределение полномочий с целью исключения злоупотребления служебным положением и избежания возникновения конфликта интересов.
- Определение материально-ответственных лиц.
- Формирование ежедневной отчетности по совершенным сделкам и операциям, регулярная выверка первичных документов.
- Определение порядка доступа в информационные системы.
- Мониторинг обязательств Банка по заключенным договорам;
- Контроль за соблюдением установленных лимитов по проводимым банковским операциям и другим сделкам.
- Создание условий для недопущения утраты документации и имущества Банка.
- Создание условий для бесперебойной работы информационных систем и оборудования, обеспечивающего банковскую деятельность.
- Утверждение мер по обеспечению непрерывности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, включая планы действий на случай непредвиденных обстоятельств.
- Повышение профессионального уровня сотрудников.
- Эффективное функционирование системы внутреннего контроля.

В Банке широко практикуются регулярные проверки соблюдения информационной безопасности, постоянно совершенствуются технологии внутреннего документооборота, внутрибанковская нормативная документация, описывающая порядок осуществления процедур и операций, ведется работа по оптимизации информационных потоков. Особое внимание Банк уделяет управлению рисками, которые могут возникать вследствие применения информационных технологий. Работа по минимизации технологических рисков направлена на предупреждение несанкционированного доступа к данным, а также защиту от аварий и сбоев оборудования. Операционные риски контролируются на основе внедрения надлежащих управленческих процедур внутреннего контроля, разделения функций бизнеса и бэк-офиса, постоянного мониторинга функционирования операционной системы. Все перечисленные мероприятия позволяют Банку сводить операционные риски к минимуму.

Руководство Банка уделяет большое внимание развитию корпоративной культуры, основанной на необходимости внутреннего контроля и понимания сотрудниками, что уровень операционных рисков зависит и от их действий тоже. Кадровая политика строится таким образом, чтобы исключить конфликт интересов. Сотрудники Банка повышают свою квалификацию, в том числе посещая семинары, проводимые с участием представителей Банка России, налоговых органов и других регулирующих министерств и ведомств.

12.9. Правовой риск

Правовой риск - риск возникновения у Банка убытков вследствие влияния следующих факторов:

- несоблюдение Банком законодательства Российской Федерации, в том числе по идентификации и изучению клиентов, установлению и идентификации выгодоприобретателей (лиц, к выгоде которых действуют клиенты), учредительных и внутренних документов Банка;

- несоответствие внутренних документов Банка законодательству Российской Федерации, а также неспособность Банка своевременно приводить свою деятельность и внутренние документы в соответствие с изменениями законодательства;
- неэффективная организация правовой работы, приводящая к правовым ошибкам в деятельности Банка вследствие действий сотрудников или органов управления Банка;
- нарушение Банком условий договоров;
- недостаточная проработка Банком правовых вопросов при разработке и внедрении новых технологий и условий проведения банковских операций и других сделок, финансовых инноваций и технологий;
- несовершенство правовой системы (отсутствие достаточного правового регулирования, противоречивость законодательства Российской Федерации, его подверженность изменениям, в том числе в части несовершенства методов государственного регулирования и (или) надзора, некорректное применение законодательства иностранного государства и (или) норм международного права), невозможность решения отдельных вопросов путем переговоров и как результат - обращение Банка в судебные органы для их урегулирования;
- нарушения клиентами и контрагентами Банка условий договоров.

В целях минимизации правового риска Банк использует следующие основные методы:

- стандартизация банковских операций и других сделок (порядки, процедуры, технологии осуществления операций и сделок, заключения договоров);
- установление внутреннего порядка согласования (визирования) юридической службой заключаемых Банком договоров и проводимых банковских операций и других сделок, отличных от стандартизированных;
- установление внутреннего порядка согласования (визирования) юридической службой внутренних документов Банка;
- анализ влияния факторов правового риска (как в совокупности, так и в разрезе их классификации) на показатели деятельности Банка;
- осуществление на постоянной основе мониторинга изменений законодательства РФ;
- обеспечение постоянного повышения квалификации сотрудников;
- обеспечение доступа максимального количества служащих к актуальной информации об изменениях действующего законодательства;
- своевременное реагирование на изменения нормативных правовых актов Российской Федерации, рыночных условий и другие непредвиденные ситуации, в том числе путем внесения соответствующих изменений и дополнений во внутренние документы Банка;
- разработка новых банковских операций и других сделок, иных финансовых инноваций и технологий на основе положения учредительных документов Банка и требования нормативных правовых актов Российской Федерации;
- принятие мер к исправлению недостатков в работе Банка, устранению нарушений нормативных правовых актов, осуществление эффективных программ подготовки сотрудников и выделение для этого необходимые ресурсы;
- организация постоянного контроля за соблюдением органами управления Банка, главным бухгалтером (его заместителями), руководителями структурных подразделений, сотрудниками Банка нормативных правовых актов, а также учредительных и внутренних документов Банка;
- осуществление оценки правового риска, в том числе (в случае необходимости) с привлечением независимых экспертов, с периодичностью, определяемой Банком;
- определение наиболее значимых для банка (например, исходя из величины возможных потерь денежных средств) типов или видов сделок и разработка для них типовых форм договоров;
- вовлечение в процесс управления правовым риском органов управления Банка, а также сотрудников, участвующих в осуществлении или контроле за осуществлением банковских операций и других сделок;

- установление контроля за соответствием документации, по которой оформляются банковские операции и другие сделки, нормативным правовым актам Российской Федерации и международным договорам, а также за правильностью толкования нормативных правовых актов.

12.10. Риск потери деловой репутации

Риск потери деловой репутации (репутационный риск) - риск возникновения у Банка убытков в результате уменьшения числа клиентов (контрагентов) вследствие формирования в обществе негативного представления о финансовой устойчивости Банка, качестве оказываемых им услуг или характере деятельности в целом.

Риск потери деловой репутации - банковский риск, обусловленный следующими факторами:

- несоблюдение Банком (его аффилированными лицами) законодательства Российской Федерации, учредительных и внутренних документов Банка, обычаев делового оборота, принципов профессиональной этики;
- неисполнение договорных обязательств перед кредиторами, вкладчиками и иными клиентами и контрагентами;
- отсутствие во внутренних документах механизмов, позволяющих эффективно регулировать конфликт интересов клиентов и контрагентов, учредителей (участников), органов управления и(или) служащих, а также минимизировать негативные последствия конфликта интересов, в том числе предотвращение предъявления жалоб, судебных исков со стороны клиентов и контрагентов и(или) применение мер воздействия со стороны органов регулирования и надзора;
- неспособность Банка, его аффилированных лиц эффективно противодействовать легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, а также иной противоправной деятельности, осуществляемой недобросовестными клиентами и контрагентами и(или) служащими Банка;
- недостатки в управлении банковскими рисками, приводящие к возможности нанесения ущерба деловой репутации;
- осуществление Банком рискованной кредитной, инвестиционной и рыночной политики, высокий уровень операционного риска, недостатки в организации системы внутреннего контроля, в том числе в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- недостатки кадровой политики при подборе и расстановке кадров, несоблюдение принципа «Знай своего служащего»;
- возникновение у Банка конфликта интересов с учредителями (участниками), клиентами и контрагентами, а также другими заинтересованными лицами;
- опубликование негативной информации о Банке или ее служащих, учредителях (участниках), членах органов управления, аффилированных лицах, дочерних и зависимых организациях в средствах массовой информации.

В целях минимизации риска потери деловой репутации Банк использует следующие основные подходы:

- постоянный контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации, в том числе законодательства о банковской тайне и организации внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- обеспечение своевременности расчетов по поручению клиентов и контрагентов, выплаты сумм вкладов, процентов по счетам (вкладам), а также расчетов по иным сделкам;
- мониторинг деловой репутации учредителей (участников), аффилированных лиц, дочерних и зависимых организаций;
- контроль за достоверностью бухгалтерской отчетности и иной публикуемой информации, представляемой учредителям (участникам), клиентам и контрагентам,

органам регулирования и надзора и другим заинтересованным лицам, в том числе в рекламных целях;

- разработка системы информационного обеспечения, не допускающей использования имеющейся в Банке информации лицами, имеющими доступ к такой информации, в личных интересах и предоставляющей органам управления и служащим информацию о негативных и позитивных отзывах и сообщениях о кредитной организации из средств массовой информации (периодические печатные издания, радио, телевидение, иные формы периодического распространения массовой информации, включая Интернет), иных источников; своевременное рассмотрение, анализ полноты, достоверности и объективности указанной информации; своевременное реагирование на имеющуюся информацию;
- определение порядка применения дисциплинарных мер к служащим, виновным в повышении уровня риска потери деловой репутации кредитной организации.

12.11. Стратегический риск

Стратегический риск - риск возникновения у Банка убытков в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Банка (стратегическое управление), и выражающихся в не учете или недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности Банка, неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых кредитная организация может достичь преимущества перед конкурентами, отсутствии или обеспечении в неполном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, людских) и организационных мер (управленческих решений), которые должны обеспечить достижение стратегических целей деятельности Банка.

Банком проводится взвешенная и осторожная конкурентная политика.

Целью управления стратегическим риском является поддержание принимаемого Банком риска на уровне, определенном Банком в соответствии с собственными стратегическими задачами. Приоритетным является обеспечение сохранности и стабильного увеличения активов и капитала на основе уменьшения (исключения) возможных убытков и увеличения прибыли Банка.

Управление стратегическим риском достигается следующими методами:

- совершенствованием принципов стратегического и текущего планирования;
- совершенствованием информационных потоков (оперативность получения и достоверность информации);
- контролем изменений законодательства;
- совершенствованием системы контроля.

Управление стратегическим риском осуществляется на регулярной основе, как при формировании и пересмотре стратегии банка, так и в процессе ее реализации.

Существующая в Банке система управления и контроля рисков находится в процессе постоянного совершенствования, как в части методологического обеспечения, так и в части ее практического применения, в целях повышения восприимчивости системы к изменению внешней и внутренней среды деятельности Банка.

Таким образом, система контроля и управления рисками, применяемая в Банке, соответствует характеру проводимых операций и масштабам деятельности Банка. Наличие в Банке процедур и механизмов управления рисками позволяет правильно оценить риски Банка и минимизировать размер потенциальных потерь.

13. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

13.1. Работа Банка с корпоративным бизнесом.

Работа банка по привлечению средств должна строиться по следующим основным направлениям:

- Обеспечить постепенный переход от краткосрочных к долгосрочным ресурсам, за счет привлечения на обслуживание корпоративных клиентов и организации взаимодействия с предприятиями партнерами Банка.
- Организация индивидуального обслуживания юридических лиц, с целью закрепления части средств как средних, так и мелких корпоративных клиентов в Банке.

С целью дальнейшего улучшения структуры привлеченных ресурсов Банк планирует увеличивать долю средств, привлеченных от корпоративных клиентов на длительные сроки.

Тарифная политика Банка будет ориентирована на широкий круг клиентов и будет предусматривать гибкость в отношении установления платы за услуги Банка, привлекаемые денежные ресурсы. Тарифы обсуждаются и принимаются Правлением Банка на периодической основе и не реже 1 раза в 6 месяцев.

Поставленную цель предполагается достичь на основе формирования долгосрочных отношений и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами. Банк планирует сформировать стандартный портфель банковских продуктов для индивидуальных предпринимателей и малого бизнеса.

Для средних компаний Банк предлагает весь спектр услуг Банка. Обслуживание групп клиентов будет развиваться на основе гибких технологий, предусматривающих максимальную адаптацию технологических возможностей Банка к требованиям клиента. Банк будет обращать особое внимание на качество обслуживания, скорость совершения операций, развитие системы «Интернет-Банк». При формировании продуктового ряда, процентной и тарифной политики будут учитываться и учитываются региональные особенности.

Развитие долгосрочных партнерских отношений с клиентами и комплексность в предоставлении услуг позволят сократить риск колебаний остатков на счетах корпоративных клиентов Банка, сделают их более предсказуемыми и планируемыми.

13.2. Кредитование (активные операции)

Главной задачей Банка в области кредитования является увеличение качественного и высокодоходного кредитного портфеля.

Банк будет проводить процентную политику, основанную на эффективности кредитных операций и поддержании необходимого уровня процентной маржи. Кредитование осуществляется на основе утвержденной Кредитной политики Банка.

За счет повышения гибкости условий кредитования, расширения продуктового ряда, учета индивидуальных потребностей клиента повысится конкурентоспособность кредитных продуктов Банка. При предоставлении кредита особое внимание будет уделяться консультированию и оказанию дополнительных услуг клиентам Банка.

Кредитование корпоративных клиентов:

- Приоритетом кредитной политики Банка в этом сегменте рынка будет развитие взаимоотношений с предприятиями малого и среднего бизнеса, микропредприятиями и индивидуальными предпринимателями.
- Определяющими факторами при принятии решений о кредитовании будут оставаться эффективность бизнеса заемщика, рентабельность финансируемого проекта, а также желательное поддержание стабильных оборотов по его счетам, открытым в Банке.
- Кредитование клиентов будет осуществляться по следующим основным направлениям: краткосрочное (на срок до 1 года) и среднесрочное коммерческое кредитование (на срок до 2-х лет). Кроме того, в целях учета особенностей денежного оборота клиентов и их потребностей в оптимизации расчетов с контрагентами и расходов по обслуживанию кредитов развитие получит овердрафтное и тендерное
- кредитование. Также будут развиваться новые виды кредитных продуктов с использованием гибких инструментов минимизации рисков, адаптированных к особенностям и условиям бизнеса заемщика.

- Необходимость оптимизации структуры привлеченных и размещенных денежных средств по срокам, снижения процентного, и кредитного рисков требуют от Банка увеличение объема краткосрочного кредитования в кредитном портфеле Банка.
- Краткосрочное кредитование юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на срок до одного года будет ориентировано на удовлетворение потребностей клиентов в оборотных средствах. Учитывая стабильный рост потребностей в финансировании малого и среднего бизнеса, а также микропредприятий операциям кредитования будет уделено особое внимание.

Кредитование физических лиц:

Политика в области кредитования физических лиц проводится на основе тщательного анализа каждого клиента.

13.3. Программа предоставления банковских гарантий

Продукты, обеспечивающие работу клиентов в рамках Федерального закона № 44-ФЗ от 05.04.2013 г. «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» будут являться приоритетными.

В связи с этим Банк планирует войти в список уполномоченных банков в Министерстве Финансов РФ.

Банком планируется разработка и утверждение программы по предоставлению банковских гарантий.

Активное развитие данного направления планируется в 2018-2019 гг., после увеличения капитала Банка свыше 1 млрд. руб.

Банковская гарантия – это обязательство Банка осуществить платеж определенной суммы контрагенту клиента (бенефициару) в случае невыполнения клиентом своих договорных обязательств.

Планируется представление следующих продуктов по банковским гарантиям:

- «Гарантия исполнения государственного контракта»;
- «Тендерная гарантия»;
- «Универсальная», в случае если гарантия не соответствует условиям вышеуказанных продуктов.

13.4. Размещение денежных средств на депозиты в банке России.

Размещение свободных денежных средств в Банке России планируется осуществлять в основном в целях оптимального управления ликвидностью Банка и получения дополнительного дохода.

Банк планирует участвовать в депозитных аукционах, а также размещать депозиты в овернайт.

13.5. Ценные бумаги

Операции с ценными бумагами рассматриваются Банком как один из источников доходов. Планируется заключение договора на брокерское обслуживание с Банком, который является профучастником на рынке ценных бумаг.

При формировании портфеля ценных бумаг предпочтение будет отдаваться долговым обязательствам Российской Федерации и субъектов Российской Федерации.

13.6. Активы, обеспечивающие ликвидность

Увеличение объемов средств на расчетных и текущих счетах юридических лиц, активизация деятельности Банка на рынке предоставления расчетных услуг требуют повышения уровня краткосрочной ликвидности. Банк считает поддержание ликвидности одним из важнейших приоритетов. По мере развития финансовых рынков и роста ликвидности рынка предельная доля активов мгновенной ликвидности в структуре баланса может быть уменьшена при безусловном выполнении обязательных нормативов ликвидности.

13.7. Развитие банковских услуг

Основным условием расширения клиентской базы Банка является развитие всего спектра банковских продуктов и услуг в целях максимального удовлетворения потребностей клиентов. Банк рассматривает данное направление работы как основной источник обеспечения стабильного роста непроцентной составляющей в доходах Банка. Банк определяет следующие *основные задачи по развитию банковских услуг*:

- расширение ряда банковских продуктов и услуг, предоставляемых юридическим лицам, совершенствование банковских технологий и повышение стандартов качества обслуживания клиентов.
- приоритетным в развитии данного направления деятельности Банка станет увеличение объемов предоставляемых услуг при одновременном снижении их себестоимости и повышении качества обслуживания.

13.8. Расчетно-кассовое обслуживание

Основным направлением развития расчетно-кассового обслуживания Банк считает повышение стандартов качества обслуживания клиентов. Будет увеличен объем обслуживания клиентов с использованием автоматизированной системы «Интернет-Клиент». Получат развитие услуги по инкассации денежных средств и платежных документов клиентов.

14. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

14.1. Для защиты интересов участников, кредиторов и клиентов Банка, для повышения эффективности операций, Банк продолжит развитие и совершенствование своей системы управления банковскими рисками и системы внутреннего контроля. Организация управления рисками в Банке будет строиться с учетом накопленного опыта, требований передовой российской и признанной международной практики в данной области.

14.2. Необходимо внедрение централизованной системы управления банковскими рисками Банка. Система управления рисками Банка должна позволять:

- взвешено решать задачи процентной и ценовой политики.
- регулировать кредитный риск.
- обеспечить персональную ответственность руководителей и сотрудников подразделений, выполняющих активные операции.

14.3. Банк должен придерживаться взвешенной, разумной и консервативной политики в области управления рисками. Необходимо продолжить работу по стандартизации активных операций, установлению и учету использования лимитов риска, централизации системы оценки и учета региональных и отраслевых рисков, для чего требуется:

- формализация процесса управления рискам
- и на основе определения единых подходов с использованием информационных технологий.
- создание системы оценки эффективности управления банковскими продуктами, как на уровне бизнеса, так и на уровне структурных подразделений банка.
- усовершенствование системы контроля за проведением банковских операций.
- усиление контроля за проведением сомнительных операций.
- создание системы контроля за деятельностью отдельных структурных подразделений Банка.
- создание системы контроля за осуществлением хозяйственной деятельности в системе Банка.

14.4. Работа с клиентами Банка

В качестве приоритетных клиентских групп следует рассматривать:

- компании микро с годовым оборотом до 60 млн. рублей.
- компании малого с годовым оборотом до 400 млн. рублей.
- компании среднего бизнеса с годовым оборотом до 1 млрд. рублей.
- индивидуальные предприниматели.

14.5. Банковские и информационные технологии

14.5.1. Совершенствование банковских технологий должно проводиться исходя из:

- приоритетных направлений развития бизнеса.
- повышения управляемости Банком.

14.5.2. Необходимо дальнейшее развитие телекоммуникационной инфраструктуры. Прогнозируемое развитие интернет-технологий может позволить оказание услуг, которые раньше были под силу только банкам с разветвленной филиальной структурой, что требует от Банка принятия адекватных мер.

14.5.3. В целях укрепления конкурентных позиций Банк намеряет последовательное и масштабное освоение современных банковских технологий, применяемых в мировой банковской практике. Главной особенностью этого процесса станет высокая степень автоматизации процесса оказания банковских услуг, имеющая своей целью обеспечение доступности и повышение эффективности оказания услуг клиентам Банка.

14.6. Маркетинг

15.6.1. Поставленные цели и задачи требуют принятия маркетинговой политики Банка, отвечающей предпочтениям и потребностям целевых групп существующих и потенциальных клиентов. Активная адресная продажа продуктов и услуг предусматривает определенные приоритеты в продуктовой политике, а также оптимизацию форм и методов продаж. Форма предложения должна быть удобна, доступна и привлекательна, качество - отвечать требованиям клиента, цена - соответствовать рыночному уровню и обеспечивать необходимую рентабельность.

14.6.2. В целях формирования положительного образа Банка, его имиджа, привлечения внимания потенциальных клиентов к Банку, его возможностям, предоставляемым услугам, Банком будет применяться:

- создание единого корпоративного стиля.
- поддержка единого стиля оформления всех подразделений Банка.
- создание системы PR (public relations) с целью закрепления бренда Банка в сознании массовой аудитории, как Банка поддерживающего малый бизнес.
- использование информационных каналов размещения рекламы исходя из целей Банка и принципов работы с основными группами клиентов.

14.7. Политика и структура продаж банковских продуктов и услуг

1.4.1. Необходимо создание системы индивидуального обслуживания клиентов, включающей полный спектр банковских продуктов и услуг, отвечающих международным стандартам. Данный подход предполагает:

- управление продуктовым рядом банка.
- предложение клиенту специально разработанных индивидуальных схем и технологий, обеспечивающих развитие и оптимизацию бизнеса клиента, страхование его рисков.
- закрепление за клиентом персональных менеджеров, обладающих необходимым уровнем полномочий, предоставление клиентам технологических и информационных возможностей Банка, широкого спектра консультационных услуг.
- проведение гибкой тарифной политики индивидуального обслуживания.

14.7.2. Эволюция системы продаж должна осуществляться посредством постоянного расширения стандартных пакетов банковских продуктов за счет тиражирования новых продуктов и технологий, разработанных в рамках индивидуального обслуживания, наращивании предложения комплексных пакетов продуктов и услуг. Создаются универсальные каналы продвижения и продаж банковских продуктов, которые укрупнено можно выделить как:

- корпоративный канал продаж;
- партнерский канал продаж;
- внутригрупповой канал продаж;
- промо-канал;

- удаленные каналы продаж;
- сетевой канал продаж;
- канал прямых продаж;
- канал индивидуальных продаж;
- канал кросс-продаж и другие.

14.8. Ценовая политика

1.4.1. Банк проводит процентную и тарифную политику, исходя из рентабельности операций и оценки рыночных условий.

14.8.2. Ценовая политика Банка будет проводиться на основании решений Правления Банка и должна отражать особенности проводимых операций с основными категориями клиентов, а именно:

- при оказании комплексных услуг Банк будет учитывать эффективность взаимодействия с клиентом по общей доходности;
- необходимо установление тарифов по традиционным банковским продуктам на уровне конкурентно-способных;
- необходимо установление тарифов по банковским продуктам на уровне окупаемости прямых затрат.

14.8.3. Рассмотрение актуальности банковских тарифных планов должно осуществляться на регулярной основе и не реже 1 раза в 6 месяцев.

14.9. Рекламная политика

Необходимо создание имиджа Банка, работающего с сегментом малого и среднего бизнеса, ориентированного на инвестиционные возможности и формирование предпочтений существующих и потенциальных клиентов. Целесообразно расширить информационный поток, создаваемый в инициативном порядке, более активно использовать электронные средства массовой информации.

14.9.1. Каждое конкурентное преимущество Банка, каждый новый продукт, предлагаемый к продаже, должны быть известны и понятны клиентам, легко сравнимы и выгодно отличаться от предложений конкурентов.

14.9.2. Необходимо существенно увеличить объем предоставляемой информации в сети Интернет, улучшить информирование клиентов о стандартах фирменного обслуживания, условиях предлагаемых продуктов и услуг, технологических возможностях Банка.

15. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

15.1. Ориентация функций конкретных структурных подразделений на обслуживание целевых групп клиентов будет сопровождаться процессами стандартизации банковских продуктов и процедуры оказания услуг.

1.5. Система управленческого учёта Банка будет развиваться в направлении детализации информации о доходах и издержках банка по видам совершаемых операций и местам возникновения, что позволит повысить качество аналитической работы, создаст предпосылки для выработки оперативных решений, связанных с повышением эффективности каждого составляющего элемента бизнеса банка.

15.3. Единая система нормативов и лимитов обеспечит необходимую децентрализацию управления в сочетании с усилением вертикальной системы контроля

1.5. Поставленные цели и задачи требуют совершенствования организационной структуры и системы управления:

- организационное разделение подразделений Банка, осуществляющие продажи, контроль и последовательный контроль.
- улучшение координации действий подразделений, предлагающих различные виды продуктов и услуг клиенту.

- внедрить практику создания целевых проектных групп, ориентированных на решение конкретных задач по развитию и реализации новых видов деятельности Банка.

15.5. Система стратегического управления

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

15.5.2. В области корпоративного управления работа будет строиться в соответствии с рекомендациями Банка России, включая проведение оценки корпоративного управления Советом директоров Банка, самооценки, совершенствование наиболее важных аспектов корпоративного управления. В составе Совета директоров Банка будет сформирован институт кураторов по направлениям деятельности, будут созданы и оптимизированы состав и работа коллегиальных органов управления при Правлении Банка.

15.6. Управление персоналом

15.6.1. В Банке уделяется большое внимание вопросам подбора персонала, при этом Банк реализует следующие принципы:

- приоритет на подготовку кадрового резерва на ключевые позиции и должности руководителей из числа сотрудников Банка.
- периодическая ротация сотрудников внутри подразделений для целей создания кадрового резерва.

15.6.2. Для поддержания мотивации персонала необходимо реализовать:

- конкурентоспособную систему компенсаций, учитывающую как результаты деятельности, так и индивидуальные потребности работников: материальное вознаграждение, включающее заработную плату, а также премиальные и другие выплаты и компенсации, определяемые исходя из результатов деятельности каждого работника, нематериальное стимулирование, социальный пакет;
- отлаженный информационный обмен между сотрудниками и руководством (в том числе анонимный), регулярный мониторинг мнения сотрудников по отдельным вопросам жизни Банка;
- информирование сотрудников о стратегии Банка, целях и задачах, их персональном вкладе в развитие организации, проведение регулярных тренингов и мероприятий, формирующих командный дух, позитивный настрой на совместную деятельность.

15.6.3. Для организации и поддержания высокого профессионализма сотрудников Банка необходимо создание системы повышения квалификации персонала:

- разработка и внедрение программ стажировок вновь нанятых сотрудников;
- работа с выпускниками ВУЗов по программе прохождения практики в Банке;
- обучение сотрудников на тренингах и семинарах по различным направлениям банковской деятельности.

15.6.4. Банк рассматривает развитие кадрового потенциала как основное условие для выполнения поставленных задач. Развитие корпоративной культуры в Банке должно быть направлено на создание у каждого сотрудника чувства сопричастности к достижению Банком высоких результатов, воспитание командного духа, создание коллектива единомышленников, нацеленного на достижение поставленных стратегических целей.

16. КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ СО СТОРОНЫ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА

16.1. Оперативный контроль за реализацией подразделениями принятой Стратегии развития осуществляет Правление Банка.

16.2. В рамках оперативного контроля Правление не реже 1 раза в квартал рассматривает фактически достигнутые финансовые показатели и сопоставляет их со

Стратегией. В случае отступления Банком от принятой Стратегии либо в случае невыполнения им поставленных в ней задач, невозможности достижения предусмотренных в Стратегии показателей и результатов Правление анализирует причины указанных фактов (явлений) и определяет, являются ли данные причины объективными (не зависящими от Банка) либо субъективными. По завершении анализа вырабатываются конструктивные меры по приведению деятельности Банка в соответствие с принятой Стратегией. В дальнейшем Правление Банка осуществляет контроль за выполнением структурными подразделениями Банка указанных мер. Все решения Правления Банка по вопросам реализации Стратегии оформляются протоколами.

16.3. Текущий контроль за реализацией подразделениями Банка принятой Стратегии развития осуществляет Совет директоров. Не реже 1 раза в квартал Правление Банка доводит до сведения Совета директоров информацию о результатах сопоставления фактически достигнутых финансовых показателей и результатов деятельности Банка с принятой Стратегией, а также о принятых мерах по приведению деятельности Банка в соответствие со Стратегией. Совет директоров анализирует указанную информацию и оценивает эффективность деятельности подразделений и Правления Банка по реализации Стратегии.

16.4. В случае если Банк по объективным причинам отступил от принятой Стратегии, не выполнил поставленные в ней задачи, не достиг предусмотренных показателей и результатов, Совет директоров пересматривает Стратегию и вносит в нее необходимые корректировки.

16.5. При отсутствии объективных причин, по которым Стратегия не была реализована Банком, Совет директоров принимает необходимые решения по повышению эффективности деятельности Правления и структурных подразделений Банка, укреплению системы внутреннего контроля, пересмотру организационной структуры и т.п. Все решения Совета директоров по вопросам реализации Стратегии оформляются протоколами.

17. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

17.1. Реализация поставленных задач позволит Банку повысить качество и увеличить объемы предоставляемых банковских услуг, расширить свое присутствие на финансовых рынках, сохранить имеющуюся клиентскую базу и привлечь новых клиентов, что обеспечит развитие Банка при сохранении устойчивости финансового положения и укреплении деловой репутации.

17.2. Необходимо довести общую стратегическую концепцию до всех сотрудников. Каждый должен осознавать свой персональный вклад в реализацию стратегии. Необходимо наладить обратную связь, обеспечивающую сбор информации о ходе реализации стратегии.

17.3. Удовлетворенность клиента оказываемыми Банком услугами – важнейший фактор успеха Банка.