

УТВЕРЖДЕНО

Решением Совета директоров
ООО КБ «АЛЖАН»
(Протокол №20/05 от «20» мая 2015г.)

Председатель Совета директоров
ООО КБ «АЛЖАН»

_____ /Омаров И.М./

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
ООО КБ «Алжан»
НА 2014 – 2016 ГОДЫ**

СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	3
2. МИССИЯ БАНКА	3
3. ПОЛИТИКА БАНКА	3
4. SWOT-АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ БАНКА	4
5. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БАНКА	7
6. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И МЕТОДЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	7
7. ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НА 2014-2016 ГОДЫ.....	9
8. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	10
9. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ.....	12
10. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КАПИТАЛ БАНКА.....	15
11. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	15
12. КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ СО СТОРОНЫ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА	17
13. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	18

ВВЕДЕНИЕ

1.1. В качестве концепции развития ООО КБ «АЛЖАН» (далее по тексту - Банк) выбрана модель универсального коммерческого банка. Стратегия развития Банка на 2014-2016 года (далее по тексту – Стратегия) предполагает динамичное развитие ООО КБ «АЛЖАН» как кредитного учреждения, предоставляющего полный спектр финансовых услуг, расширяющего сеть обслуживания клиентов.

1.2. Настоящая Стратегия определяет основные направления развития ООО КБ «АЛЖАН» и будет развита и детализирована в системе бизнес-планирования (в том числе и в рамках отдельных стратегий), отдельных бизнес-планов и бюджетирования. 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. ООО КБ «АЛЖАН» осуществляет постоянный мониторинг выполнения Стратегии. Правление Банка не реже одного раза в полугодие представляет на рассмотрение Совета директоров Банка промежуточные итоги ее выполнения.

1.5. Настоящая Стратегия предусматривает укрепление позиции Банка на рынке финансовых услуг Махачкалы, Республики Дагестан, Северо-Кавказского Федерального округа, и содержит программу действий Банка, приоритетные направления и ожидаемые результаты его деятельности.

1.6. По состоянию на 1 января 2014 года размер собственных средств (капитала) Банка составляет 255148 тыс. руб., активы банка составляют – 384287 тыс. руб., обязательства составляют – 129119 тыс. руб.

1.7. По состоянию на 1 января 2014 года ООО КБ «АЛЖАН» занимает 841 место в рейтинге по активам-нетто банков России.

МИССИЯ БАНКА

ООО КБ «АЛЖАН» содействует экономическому развитию и благосостоянию клиентов, путем предоставления 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.

ПОЛИТИКА БАНКА

ООО КБ «АЛЖАН» является клиент-ориентированным банком, нацеленным на увеличение клиентской базы и развитие имеющейся линейки предоставляемых банковских продуктов.

1.8. Активные операции Банк проводит с наиболее надежными контрагентами и финансовыми инструментами. Банк видит свою задачу еще и в том, чтобы каждый клиент банка чувствовал себя VIP Клиентом, и стремиться гибко реагировать на потребности клиентов, находясь с ними в постоянном диалоге.

1.9. В Банке уделяется большое внимание автоматизации.

1.10. Политика Банка полностью взвешена и консервативна.

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

1.12. 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;

✓ не устанавливает отношения с банками-нерезидентами, не имеющими на территориях государств, в которых они зарегистрированы, постоянно действующих органов управления;

✓ не оказывает услуг по переводу денежных средств без ограничений физическим или юридическим лицам, имеющим соответственно регистрацию, место жительства или место нахождения в государстве (на территории), которое (которая) не участвует в международном сотрудничестве в сфере противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;

✓ не оказывает услуг по переводу денежных средств в благотворительные фонды (в случаях, если нет общедоступной информации о деятельности таких фондов, если они расположены (зарегистрированы) в оффшорных зонах и т.п.);

✓ Банк активно противодействует операциям, которые подпадают под критерии подозрительных, в соответствии с Правилами внутреннего контроля по ПОД/ФТ Банка и требованиями Банка России.

1.13. Банк привлекает клиентов, обращающихся в том числе и в целях 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.

1.14. 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,

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

SWOT-АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ БАНКА

1.15. Сильными сторонами Банка являются:

✓ сохранение высоких темпов развития;

- ✓ высокопрофессиональная команда менеджмента и сотрудников Банка;
- ✓ регион нахождения Банка - Дагестан;
- ✓ индивидуальное обслуживание клиентов, гибкая тарифная политика;
- ✓ комфортабельность и выгодное расположение офиса Банка;
- ✓ наличие независимого подразделения (Служба управления рисками), ответственного за оценку уровня принимаемых рисков, независимого от подразделений Банка, осуществляющих операции (сделки), несущие риски потерь;
- ✓ широкое использование документооборота;

1.16. Слабыми сторонами Банка являются:

- ✓ слабая узнаваемость брэнда Банка;
- ✓ тенденция перевода активов клиентами из небольших банков в более крупные банки, а также в банки с государственной поддержкой;
- ✓ отсутствие лицензии на осуществление банковских операций со средствами в иностранной валюте (без права привлечения во вклады денежных средств физических лиц), лицензии на привлечение во вклады денежных средств физических лиц в рублях и иностранной валюте;
- ✓ неполная линейка кредитных продуктов, предоставляемых клиентам;
- ✓ отсутствие разветвленной сети продаж в сравнении с крупными банками Республики Дагестан.

1.17. Банк обладает следующими потенциальными возможностями для развития:

- ✓ сохранение темпов роста банковской отрасли;
- ✓ упрочнение доверия к банковским услугам относительно инвестиционных предложений других финансовых организаций;
- ✓ появление новых востребованных продуктов на рынке банковских услуг;
- ✓ ориентированность на клиента как основной тренд, предоставляющий конкурентные преимущества банку в долгосрочной перспективе;
- ✓ наличие потенциальных клиентов;
- ✓ увеличение финансовой грамотности;
- ✓ размытая целевая аудитория у банков-конкурентов;
- ✓ открытые перспективы работы на валютном рынке банковских услуг;
- ✓ стремление населения к сохранению сбережений.

1.18. Потенциальные угрозы, способные отрицательно повлиять на развитие Банка:

- ✓ серьезное развитие линейки валютных продуктов у банков-конкурентов;
- ✓ недоверие клиентов к менее известным игрокам рынка;
- ✓ ужесточение позиции Центрального Банка РФ по регулированию деятельности кредитных организаций Республики Дагестана ;
- ✓ низкая финансовая грамотность населения;
- ✓ наличие инфляции
- ✓ развитие линейки розничных продуктов у банков-конкурентов;
- ✓ Ужесточение налогового законодательства;
- ✓ Ужесточение законодательства РФ, регулирующего деятельность кредитных организаций.

1.19. «Возможности – сильные стороны» (ориентир стратегического развития):

O9 – S1: 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.

O4 – S2, S4, S5, S6, S9: Новые рыночные условия диктуют определенные требования к банковским услугам особенно в части качества предоставляемых сервисов. По мнению экспертов, «победителями» в 2014 году 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.

O3 – S7, S8: Широкое использование электронного документооборота может позволить быстро осуществлять операции с клиентами, а в силу расположения головного офиса в Махачкале необходимости в многоступенчатой системе согласования операций не будет.

Действующее подразделение, ответственное за анализ рисков, позволит своевременно оценивать риски деятельности, связанные с оказанием операций.

1.20. «Возможности – слабые стороны» (внутренние преобразования):

O1, O2, O3, O4 – W1, W2: Отсутствие возможностей, которые открываются перед банками, предоставляющими услуги для физических лиц и совершающими операции в иностранной валюте, и 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.

O7 – W3: Осуществление деятельности в рамках имеющейся лицензий позволило Банку нарастить опыт работы с конкретным потребителем, ориентируясь, прежде всего, на удовлетворение его потребностей. При выходе на рынок оказания услуг физическим лицам и совершения операций в иностранной валюте Банк может использовать опыт работы с целевым сегментом, предлагая финансовые продукты конкретному потребителю и занять при этом свою нишу в предоставлении банковских услуг.

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

T2, T3, T4, T8 – W1, W2: Широкое сосредоточение структурных подразделений крупных финансовых институтов в в Республике Дагестан . осложняет развитие Банка в части предоставления услуг для клиентов . А сложившаяся в последнее время тенденция оттока 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 Республики Дагестан к обслуживанию и получению финансовых услуг. Усиление требований к прозрачности деятельности клиентов частных небольших кредитных организаций частного сектора создает так же неконкурентное преимущество для крупных банков с государственным участием, не предъявляющих таких требований к своим клиентам.

T9 – W1, W2: Слабая узнаваемость бренда Банка, сложившаяся тенденция перевода активов клиентами из небольших банков в более крупные, а также в банки с государственной поддержкой, могут привести к сокращению клиентской базы.

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

S3, S5 – T7: Сложная ситуация на мировом финансовом рынке, безусловно, сказалась на степени доверия к банкам и предоставляемым ими услугам. Однако, в силу хорошей репутации среди постоянных клиентов (высокий уровень обслуживания, разнообразные продукты) и использование Банком в своей деятельности только собственных ресурсов- предоставляет возможность Банку заявить о себе как о надежном участнике финансового рынка.

S5 – T4: Возросшая конкуренция в банковской среде со стороны крупных банков с государственным участием (постоянное увеличение офисов продаж, в том числе и в Махачкале), 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 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.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БАНКА

1.23. Целью создания Стратегии развития ООО КБ «АЛЖАН» является разработка параметров деятельности на 2014 – 2016 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.

1.24. Стратегия развития определяется следующими принципами: постоянное повышение качества с сохранением 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.

1.25. Стратегия 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.

1.26. 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 Банка.

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

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И МЕТОДЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

1.28. *Стратегическая цель Банка* - стать высокотехнологичным и конкурентно-способным банком в кредитовании и обслуживании предприятий малого и среднего бизнеса (далее по тексту – МСБ) и предоставлении банковских услуг физическим лицами. Эта цель предполагает оптимальное распределение пропорций между основными направлениями деятельности - работой с клиентами, операциями на финансовом рынке и оказанию банковских услуг физическим лицам.

1.29. *Банк предполагает достигнуть стратегической цели следующими методами:*

✓ 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 стремиться 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 а так же для индивидуальных предпринимателей и физических лиц. 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.

✓ 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.

Оптимизация доходов и расходов

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

Задачи:

✓ в течение 2014-2016 годов 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 не менее чем в 2 раза за счет привлечения новых клиентов и оптимизации тарифной политики Банка;

✓ повышение доходности работающих активов, увеличение доходов от кредитных операций не менее чем на 5-10 % за счет увеличения объемов кредитования и предложения новых услуг в течение 2014-2015 года и не менее чем на 5-10% за счет увеличения объемов кредитования и предложения новых услуг в течение 2015-2016 года. Диверсификация источников получения дохода с целью обеспечения стабильности банковской деятельности;

✓ покрытие комиссионной маржой от банковских операций до 10-20 процентов постоянных издержек Банка.

Необходимость развития Банка и внедрение новых технологий вынуждает к изменению структуры расходов Банка. Банк планирует в 2014-2016 году рост административных расходов.

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.

**ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НА
2014-2016 ГОДЫ****1.32. Основные целевые показатели**

1.32.1. Планируемые показатели деятельности Банка на 2014-2016 годы (в млн. рублей):

	Собственные средства (капитал)	Активы (всего активов)	Пассивы (всего обязательств)
2014 год	270	360	90
2015 год	350	460	110
2016 год	380	510	130

1.32.2. Банк планирует наращивать собственные средства (капитал) за счет взносов участников и текущей прибыли Банка в течение 2014-2016 г.

1.32.3. Формирование инвестиционного портфеля в течение 2014-2016 годов на сумму не менее 5-10 млн. рублей.

1.32.4. Получить возврат на капитал (ROE) – не менее 11-15 % к концу 2015 года.

1.32.5. Кредиты юридическим и физическим лицам должны составить:

✓ в 2014 году - не менее 170 миллионов рублей;

✓ в 2015 году - 190 миллионов рублей;

✓ в 2016 году – не менее 230 миллионов рублей.

1.33. Основные первоочередные задачи

1.33.1. Укрепление позиции Банка на рынке финансовых услуг в регионе (войти в TOP-600 российских банков в 2016 году).

1.33.2. Довести уровень капитала Банка до 300 млн. рублей

1.33.3. В целях оптимизации и расширения деятельности открыть операционный офис Банка в г. Пятигорск Ставропольского края до 1.08.2014г., место которого в дальнейшем займет филиал Банка открываемый Банком в срок до 1 марта 2015 г.

1.33.4. Развить партнерские отношения с российскими банками для совместного финансирования целевых программ Банка и его клиентов.

1.33.5. Банк будет ориентироваться на кредитование в двух ключевых для Банка клиентских сегментах:

- ✓ компании микро с годовым оборотом до 60 млн. рублей:
- ✓ розничные клиенты (менеджмент и работники юридических лиц – корпоративных клиентов Банка, частные лица со средним уровнем доходов, индивидуальные предприниматели).

1.33.6. Развитие технологии и бизнес-процессов, ведущих к реализации принципа в обслуживании клиентов «быстро и просто».

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.34. 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. Будет обеспечена доступность кредитов для максимального числа платежеспособных заемщиков при эффективной рекламной поддержке. При предоставлении кредита особое внимание будет уделяться консультированию и оказанию дополнительных услуг клиентам Банка.

1.34.1. Кредитование корпоративных клиентов

1.34.1.1. Приоритетом кредитной политики Банка в этом сегменте рынка будет развитие взаимоотношений с предприятиями малого и среднего бизнеса, микропредприятиями и индивидуальными предпринимателями.

1.34.1.2. 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 ООО КБ «АЛЖАН».

1.34.1.3. 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 кредитование. Также будут развиваться новые виды кредитных

продуктов с использованием гибких инструментов минимизации рисков, адаптированных к особенностям и условиям бизнеса заемщика.

1.34.1.4. 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.

1.34.1.5. Краткосрочное кредитование юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на срок до одного года будет ориентировано на удовлетворение потребностей клиентов в оборотных средствах. В качестве целевых групп по данному виду кредитования выделяются клиенты с наиболее высокой оборачиваемостью средств. Объемы предоставляемых кредитов будут определяться платежеспособностью заемщика, оборотами по счетам, отраслевыми и региональными особенностями ведения бизнеса. Учитывая стабильный рост потребностей в финансировании малого и среднего бизнеса, а также микропредприятий особое внимание будет уделено операциям кредитования.

1.34.1.6. Необходимо расширить возможности Банка по применению не кредитных инструментов, таких как документарные операции и аккредитивы.

1.34.2. Межбанковское кредитование

Межбанковское кредитование должно осуществляться в основном в целях краткосрочного размещения денежных средств, оптимального управления ликвидностью Банка и не рассматривается Банком как инструмент размещения существенных объемов ресурсов. Банк продолжит работу по поиску новых банков-контрагентов. При установлении отношений Банк анализирует финансовое положение банка-контрагента, его деловую репутацию, оценивает все возможные риски. Данная работа осуществляется в соответствии с утвержденной в ООО КБ «АЛЖАН» методикой.

1.34.3. 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. Считая поддержание ликвидности одним из важнейших приоритетов, Банк оценивает минимально возможный уровень высоколиквидных активов как 20% от общей суммы активов Банка. 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.

1.35. Развитие банковских услуг

Основным условием расширения клиентской базы ООО КБ «АЛЖАН» является развитие спектра имеющихся 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 ***основную задачу по развитию банковских услуг***.

✓ модернизация ряда банковских продуктов и услуг, предоставляемых юридическим лицам, совершенствование банковских технологий и повышение стандартов качества.

Приоритетным в развитии данного направления деятельности Банка станет увеличение объемов предоставляемых услуг при одновременном снижении их себестоимости и повышении качества обслуживания.

1.35.1. Расчетно-кассовое обслуживание

1.35.1.1. Основным направлением развития расчетно-кассового обслуживания Банк считает повышение стандартов качества обслуживания клиентов. Будет внедрена автоматизированная система «Банк-Клиент» (планируемый объем клиентов - до 15% процентов

обслуживаемых счетов), существенно ускоряющей процесс документооборота. Получат развитие услуги по инкассации денежных средств и платежных документов клиентов.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

1.36. Управление банковскими рисками и система контроля

1.36.1. Для защиты интересов участников, кредиторов и клиентов ООО КБ «АЛЖАН», 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.

1.36.2. Банк внедряет централизованную систему управления банковскими рисками Банка. Система управления рисками Банка должна позволять:

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

1.36.3. Банк будет придерживаться взвешенной, разумной и консервативной политики в области управления рисками.

1.36.4. 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 рисками 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.

В 2014-2016 г.г. Банк в вопросах управления рисков будет придерживаться рекомендаций Базеля-II и Базеля-III, что означает решение следующих задач и реализацию мероприятий:

- Совершенствование внутренних процедур оценки достаточности капитала и внутренних подходов к требованиям по капиталу под кредитные риски на основе внутренних кредитных рейтингов. Учет возможных потерь по прочим рискам при планировании капитала, периодическая оценка и переоценка рисков.
- Оценка исполнительными органами Банка уровней риска в вероятностной и суммовой величинах на регулярной основе, защита уровня рисков перед Советом Директоров.
- Постановка размера материального вознаграждения руководителей, ответственных за принятие бизнес-решений, в зависимости от уровня принятых рисков;
- Применение экономико-статистической оценки вероятности неблагоприятных для Банка событий и метода стресс-тестирования как инструмента превентивного выявления рисков и упреждающего воздействия.

1.37. Работа с клиентами Банка

1.37.1. В качестве приоритетных клиентских групп следует рассматривать:

- ✓ Крупнейших клиентов с годовым оборотом свыше 60 млн. рублей в год с доведением их доли до 55 % от общего количества обслуживаемых клиентов.
- ✓ компании микро с годовым оборотом до 60 млн. рублей с доведением их доли до 45% от общего количества обслуживаемых клиентов.

Банк планирует продолжать работу по активному оздоровлению клиентской базы Банка путем осуществления работы по прекращению договорных отношений с клиентами – долгое время не осуществляющими операции, а так же с клиентами осуществляющими сомнительные операции в рамках ПОД/ФТ. В рамках данной работы ожидается уменьшение количества обслуживаемых счетов до 200-300.

1.38. Банковские и информационные технологии

1.38.1. Совершенствование банковских технологий должно проводиться исходя из:

- ✓ **приоритетных направлений развития бизнеса;**
- ✓ **повышения качества управления Банка.**

1.38.2. Необходимо дальнейшее развитие телекоммуникационной инфраструктуры. Прогнозируемое развитие интернет-технологий может позволить менее затратное более качественное оказание услуг, которые раньше отвлекали больше ресурсов Банка.

1.38.3. 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.

1.39. Маркетинг

1.39.1. 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.

1.39.2. 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 аудитории, как Банка поддерживающего малый бизнес и ассоциирующегося с качеством предоставляемых услуг;**
- ✓ использование информационных каналов размещения рекламы исходя из целей Банка и принципов работы с основными группами клиентов при необходимости;

1.40. Политика и структура продаж банковских продуктов и услуг

1.40.1. Банк будет развивать систему индивидуального обслуживания клиентов, включающие 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;
- ✓ 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.
- ✓ проведение оптимальной кадровой политики , позволяющей Банку поддерживать качество обслуживания Клиентов на высоком уровне.

1.40.2. Модернизация системы продаж будет осуществляться посредством постоянного совершенствования имеющихся стандартных пакетов банковских продуктов и услуг , предусмотренных действующими лицензиями Банка путем внедрения новых технологий, разработанных в рамках индивидуального обслуживания, разработки , совершенствования и приобретения современных методик , принципов и способов продвижения и реализации имеющихся банковских продуктов и услуг.

1.40.3. В 2014-2016 г.г. Банк будет осуществлять консервативную политику в отношении банковских продуктов (услуг) направленную на сохранение текущего статуса на рынке, качественное развитие реализуемых Банком продуктов и услуг, в целях избежание дополнительных затрат ресурсов , в условиях ухудшающейся конъюнктуры рынка, и сохранения рисков , принимаемых Банком , на оптимальном уровне.

1.41. Ценовая политика

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

1.41.2. 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.

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

1.42. Рекламная политика

1.42.1. Необходимо создание имиджа ООО КБ «АЛЖАН», как Банк, работающий с сегментом малого и среднего бизнеса, ориентированного на инвестиционные возможности Банка и формирование предпочтений существующих и потенциальных клиентов. Целесообразно расширить информационный поток, создаваемый в инициативном порядке, более активно использовать электронные средства массовой информации.

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

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

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КАПИТАЛ БАНКА

1.43. 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.

1.44. 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.

1.45. Увеличение собственных средств может быть достигнуто посредством:

- ✓ дополнительных взносов в капитал. Это может быть конвертируемые облигации и другое. Выбор источника будет зависеть от экономической ситуации и конъюнктуры финансовых рынков;
- ✓ наращивания чистой прибыли банка.

1.46. 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.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

1.47. Клиентоориентированная стратегия развития ООО КБ «АЛЖАН» предполагает выстраивание организационной структуры Банка на основе усиления специализации подразделений на обслуживании определённых категорий клиентов.

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

1.49. Начатые преобразования системы управления банком будут целенаправленно продолжаться и в среднесрочной перспективе. На уровне головного банка будет осуществлена централизация важнейших управленческих функций финансовыми потоками и ликвидностью.

1.50. 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.

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

1.52. 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;
- ✓ при необходимости обеспечить создание дочерних и ассоциированных компаний необходимых для выполнения поставленных задач.

1.53. Банк планирует осуществить реорганизацию внутренних и обособленных структурных подразделений в 2014-2016 гг. как на территории Республики Дагестан так и за ее пределами в следующем виде:

- a. Планируется закрыть операционный офис Банка в г. Пятигорск;
- b. Планируется открыть филиал Банка в г. Пятигорск;

1.54. Система стратегического управления

1.54.1. 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.

1.54.2. 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.

1.55. Бухгалтерский учет

1.55.1. Бухгалтерский учет в ООО КБ «АЛЖАН» осуществляется в соответствии с «Учетной политикой ООО КБ «Алжан», которая утверждается Правлением Банка.

1.55.2. Развитие системы бухгалтерского учета и подготовки бухгалтерской отчетности определяется задачами:

- ✓ обеспечения прозрачности информации для участников и клиентов Банка;
- ✓ соответствовать учетной политике Банка;
- ✓ оперативности предоставления;
- ✓ использования международных стандартов бухгалтерского учета и отчетности.

1.55.3. Банк будет развивать единую систему управленческого учета, отвечающую требованиям необходимости мониторинга исполнения бюджета банка и бизнес-планов подразделений.

1.56. Управление персоналом

1.56.1. 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.

1.56.2. 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.

1.56.3. 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.

1.56.4. ООО КБ «АЛЖАН» 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.

КОНТРОЛЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ СО СТОРОНЫ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА

Многоуровневая система контроля за реализацией Стратегии развития ООО КБ «Алжан» основана на структуре и принципах корпоративного управления.

Текущий контроль за реализацией подразделениями ООО КБ «АЛЖАН» принятой Стратегии развития осуществляет Правление Банка.

В рамках текущего 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. Правление Банка на регулярной основе будет рассматривать иные аналитические справки и также отчеты руководителей основных подразделений.

Общий контроль за реализацией подразделениями Банка принятой Стратегии развития осуществляет Совет директоров. Не реже 1 раза в полугодие 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.

Для обеспечения оптимального распределения средств и ресурсов, ответственности, а также однозначного понимания задач, закрепленных за каждым структурным подразделением, будут проводиться ежегодные совещания, целью которых будет децентрализованное обсуждение и детализация задач до уровня действий и мероприятий на каждый квартал стратегического периода.

Основными инструментами обеспечения эффективной реализации Стратегии являются:

- Программа, объединяющая все внутрибанковские мероприятия, реализация которых необходима для выполнения Стратегии.

- Группа планирования в части координации исполнения Программы мероприятий по реализации стратегии развития Банка в обеспечение достижения стратегических целей. В состав группы включаются руководители всех структурных подразделений Банка.
- Система мотивации руководителей всех уровней на достижение стратегических целей развития Банка, в зависимости от показателей эффективности работы подразделений и бизнес-направлений.

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.

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.

В рамках своих полномочий, планов и программ проверочных мероприятий в Банке контроль за реализацией настоящей стратегии осуществляют так же Служба внутреннего контроля (СВК) и Служба внутреннего аудита(СВА).

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.57. Реализация поставленных задач позволит ООО КБ «АЛЖАН» повысить качество и увеличить объемы предоставляемых банковских услуг, расширить свое присутствие на финансовых рынках, как в Махачкале, в Республике в целом, так и в других регионах Российской Федерации, сохранить имеющуюся клиентскую базу и привлечь новых клиентов, что обеспечит развитие Банка при сохранении устойчивости финансового положения и укреплении деловой репутации.

1.58. 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.

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

Приглашаем всех заинтересованных лиц к взаимовыгодному сотрудничеству.

Мы открыты для рассмотрения любых предложений с Вашей стороны и готовы к сотрудничеству по любым направлениям банковской и финансовой деятельности.

Вместе с нами Вы можете построить свой сильный конкурентный бизнес.

