

«Утверждено»  
Председатель Совета  
АКБ «InFinBank»

Абдусаматов М.А.

Протокол ОСА №48  
от «25» июня 2019 г.

«Согласовано»  
Председатель Правления  
АКБ «InFinBank»

Бурхонов Б.Н.



«24» июня 2019 г.

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

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

### 1. Финансовая стратегия

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

(в млрд.сум)

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

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

### 2. Стратегия развития корпоративного бизнеса

#### 2.1. Дистанционное банковское обслуживание

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

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

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

## **2.2. Повышение эффективности бизнес-процессов**

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

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

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

## **2.3. Информационно - консалтинговые услуги**

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

## **2.4. Повышение эффективности взаимодействия с клиентами Банка**

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

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

Формирование комплексной системы обслуживания корпоративных клиентов планируется:

обеспечить необходимый уровень обслуживания клиентов, соответствующий их ожиданиям;

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

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

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

достигнуть максимальной узнаваемости, качества и доступности обслуживания.

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

### 3. Стратегия кредитования

#### 3.1. Диверсификация кредитного портфеля

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

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

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

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

#### 3.2. Улучшения качества кредитного портфеля.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 3.5. Иностранные кредитные линии.

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

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

### 4. Стратегия розничного бизнеса

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **5. Стратегия управления активами и пассивами**

5.1. Обеспечение соответствия срочности активов и пассивов:

Размещение облигаций Банка со сроком 2 года;

Привлечение субординированного долга сроком не менее 5 лет;

Привлечение долгосрочных кредитных линий иностранных банков и МФИ;

Повышение привлекательности долгосрочных депозитов для юридических и физических лиц.

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

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

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

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

## **6. Стратегия развития риск менеджмента**

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

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

Применение модели стресс-тестирования на основе денежных потоков.

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

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

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

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

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

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

## 7. Стратегия корпоративного управления

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 8. Маркетинговая стратегия

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

### 8.1. Обучение сотрудников

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

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

### 8.2. Электронная очередь и система оценки уровня обслуживания клиентами

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

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

## 9. Стратегия управления персоналом

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

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

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

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

9.4. Ценности: корпоративная культура, корпоративные мероприятия

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

9.5. Мотивация: стимулирование сотрудников по KPI;

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

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

**Проведение тренинга «Отличный Сервис» в три этапа:**

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

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

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

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

