

Капитал банк

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН
РАЗВИТИЯ АКБ „КАПИТАЛБАНК“

2011 – 2014

Утверждено Советом Директоров ОАО АКБ “Капиталбанк” 26 октября 2011 года
Протокол №20 от 26.10.2011г.

Изменения внесены Советом Директоров ОАО АКБ “Капиталбанк” 30 октября 2012 г.
Протокол №26 от 30.10.2012г.

Капитал банк

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ
АКБ „КАПИТАЛБАНК“

2011 – 2014

СОДЕРЖАНИЕ

- I.** ВВОДНАЯ ЧАСТЬ
- II.** МИССИЯ, ВИЗИЯ И ЦЕННОСТИ
- III.** КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
 - 1. ОРГАНИЗАЦИЯ
 - 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
 - 3. ПРОДАЖИ
 - 4. ПРОЦЕССЫ И ИНСТРУКЦИИ
 - 5. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И АУДИТ
- IV.** SWOT
- V.** РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ
- VI.** МАРКЕТИНГ
- VII.** КЛИЕНТЫ
- VIII.** ПРОДУКТЫ
- IX.** КРЕДИТЫ И ИНВЕСТИЦИИ
- X.** УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
 - 1. КРЕДИТНЫЙ РИСК
 - 2. РИСК ЛИКВИДНОСТИ
 - 3. РИСК РЫНКА
 - 4. ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК
 - 5. ДОСТАТОЧНОСТЬ КАПИТАЛА
- XI.** ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
- XII.** ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
- XIII.** РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

I. ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Среднесрочная стратегия развития банка до 2014 года основана на анализе и перспективах развития российской экономики и Южного федерального округа. АКБ «Капиталбанк» будет развиваться как универсальное кредитное учреждение с разветвлённой розничной сетью.

В рамках стратегии развития на три года банк ставит перед собой следующие цели:

- вхождение в ТОП–250 крупнейших банков России по размеру чистых активов
- увеличение кредитного портфеля от 0,3 до 3,7 млрд. рублей
- рост объёма депозитов от 0,6 до 3,4 млрд. рублей
- открытие не менее 40 точек продаж
- До 2014 соотношение между расходом и доходом (С/Д) не должно превышать 60%, а рентабельность (ROE) достичь около 2%
- Достаточность капитала будет поддерживаться на уровне не ниже 20%

В целях обеспечения комплексного решения определённых стратегией задач также предусматривается совершенствование продуктового ряда и внедрение новых банковских технологий.

II. МИССИЯ, ВИЗИЯ, ЦЕННОСТИ

1. Миссия
Профессионально оказывать финансовые услуги, улучшая благополучие клиентов

2. Визия
Современный банк первого выбора

3. Ценности

Удобный

- понятные требования
- ясные предложения
- эффективные процессы
- быстрые решения

Профессиональный

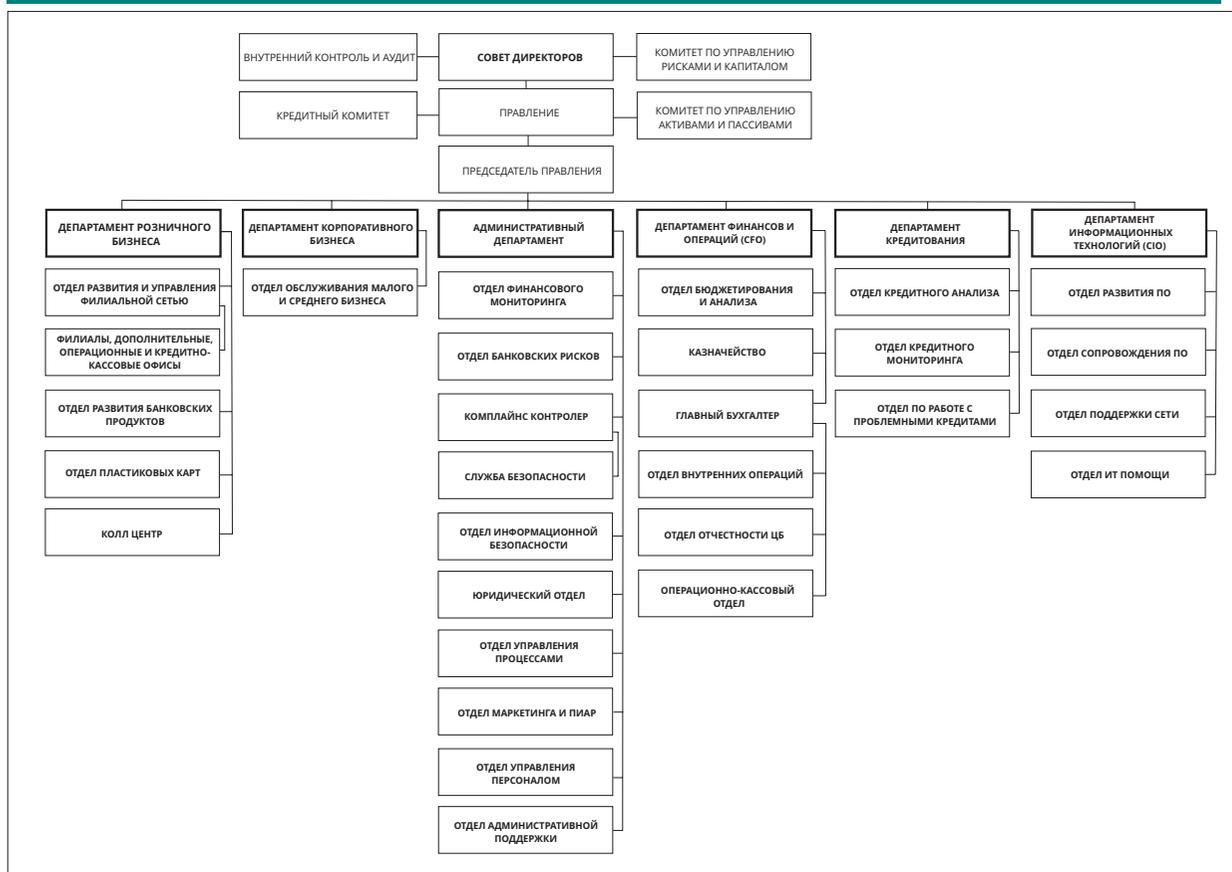
- компетентные сотрудники
- качественные услуги
- индивидуальные советы
- непрерывное развитие

Ответственный

- надёжный партнёр
- дружелюбный
- социально ответственный
- уважающий каждого клиента и сотрудника

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА 2012



Организационная структура основана на проверенных в практике принципах, и позволяет эффективно распределить обязанности, необходимые для осуществления внутреннего контроля.

1 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Организационная структура построена соответственно реализации планов развития бизнеса. В 2012 году все новые подразделения будут окончательно сформированы и введены в действие, в том числе управление корпоративных клиентов, казначейство, отдел развития банковских продуктов. Ответственность за выполнение всех необходимых функций распределена по исполнителям.

Организация состоит из управлений, которые, в свою очередь, состоят из функциональных отделов. Руководители банка тщательно координируют создание новых подразделений, расширение услуг, каналов продаж и обеспечение необходимого технологического сопровождения.

В 2014 году увеличится число членов Правления до пяти, разделяя области ответственности по управлениям:

- Департамент розничного бизнеса
- Департамент корпоративного бизнеса
- Административный Департамент и Департамент информационных технологий
- Департамент финансов и операций
- Департамент кредитования

Будет создано дочернее предприятие ООО «КБ ИНВЕСТ» для осуществления менеджмента инвестиций в акции перспективных предприятий в секторах недвижимости, информационных технологий, сельского хозяйства.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

2 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Развитие персонала – систематизированный процесс последовательного непрерывного расширения знаний, овладения профессиональными умениями, навыками и способами корпоративного и индивидуального поведения сотрудника на протяжении всего периода его пребывания в Банке для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ человеческих ресурсов и повышения лояльности.

За период с 01.07.2011г. до конца августа 2012 года открыто 13 подразделений, число сотрудников Банка достигло 120 человек. Штат сотрудников к 2013 году возрастёт до 150 человек.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Область развития	Задачи	Личность	Организация
Стратегические цели	Улучшение адаптационных способностей и развитие инновационных качеств	Углубление и расширение самобезопасности и персональной стабильности. Развитие потенциала личности	Развитие кадрового потенциала, развитие команды как аспекта группового управления
Оперативные и тактические цели	Совершенствование профессиональных знаний и способностей. Традиционная работа с персоналом, его обучение	Ориентация работников на профессиональную карьеру внутри организации. Развитие творческого потенциала личности	Развитие персонала в соответствии с изменениями организации - организационное развитие сотрудников

Развитие персонала включает в себя три основных направления:

1. Повышение качества человеческих ресурсов, т.е. развитие компетенций персонала; повышение трудовой мотивации; развитие коммуникационных связей и навыков командной работы.
2. Совершенствование организационной культуры.
3. Совершенствование кадровой политики и оргструктуры управления персоналом.

Развитие персонала ориентируется на развитие кадрового потенциала Банка, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию сотрудников, включает следующие моменты:

- развитие и переподготовка на рабочем месте
- специальные задания, проекты-повышение квалификации
- обучение на опыте других
- получение обратной связи
- самообучение
- тренинги и семинары
- аттестация персонала
- ротация/стажировка
- карьера

Разработка совокупности требований к персоналу является обязательным и необходимым условием формирования стратегии развития персонала организации.

Для того чтобы темпы развития персонала не ограничивали рост организации, требуется решение комплекса задач:

- Отбор
- Оценка
- Развитие
- Продвижение

Для повышения лояльности сотрудников Банка и их мотивации принимаются комплексные меры:

1. С 2012 года вводится “бонусная” система оплаты труда
2. Своевременная информация сотрудников о перспективах развития Банка, о тенденциях развития рынка, о новых идеях, разработанных в других подразделениях, получение обратной связи по результатам работы, наставничество, делегирование полномочий, а также создание корпоративной базы знаний
3. Мероприятия для сплочения сотрудников Банка:
 - a. Корпоративный тим-билдинг
 - b. Новости банка в интернете
 - c. Ежемесячное корпоративное СМИ для сотрудников. Первый выпуск – Декабрь 2011

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

3 ПРОДАЖИ

ГЛАВНЫЕ КАНАЛЫ ПРОДАЖ

Филиалы и ДО	Интернет-банкинг	Партнёры
<ul style="list-style-type: none"> ● Все услуги физическим и юридическим лицам ● Консультации 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ежедневные услуги ● Стандартные продукты банка и партнёров 	<ul style="list-style-type: none"> ● Платёжные терминалы и банкоматы ● Совместные пластиковые карты ● Дилеры по продаже автомашин ● Брокеры по недвижимости ● Корп-каналы для кредитования сотрудников

Использование разных каналов направлено на повышение доступности банковских услуг для юридических и физических лиц.

Услуги с индивидуальным подходом (VIP), консультации предприятий будут концентрироваться в центральном офисе и филиалах. Первоначальные консультации по кредитованию и сбор документов производятся ближе к клиенту (ДО), но риск оценивается и решения принимаются в центральном офисе.

Для повышения лояльности и активности клиентов интегрируются продуктовые предложения на базе расчётно-кассового обслуживания вместе с конкурентными предложениями по другим продуктам (накопительные вклады, кредитные карты и т.д.), которые основаны на потребностях разных клиентских сегментов.

Про-активные действия на предложения продуктовых пакетов будут целенаправленными:

- call center обзванивает клиентов по спискам и графикам
- сотрудники розничной сети обучены и готовы предложить и объяснить новости
- рекламные акции диверсифицируются в зависимости от целевого сегмента и местной специфики.

4 ПРОЦЕССЫ И ИНСТРУКЦИИ

Все процессы и инструкции пересматриваются исходя из трёх главных требований к обслуживанию клиентов и выполнению задач в банке:

- Просто и ясно
- Быстро
- Точно

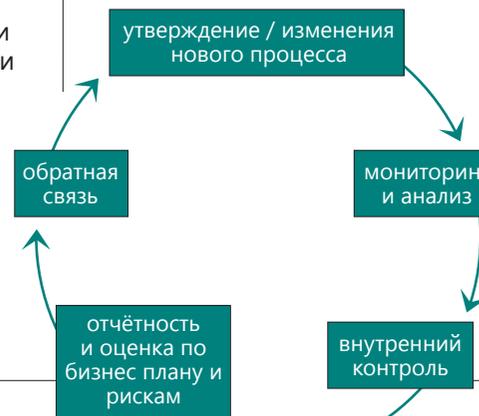
В 2011 году вводится единый стандарт для оформления всех процессов и инструкций. Полный пакет документов объединяет процесс предоставления услуги клиенту от начала до конца, включая:

- документацию и внутреннюю обработку
- документооборот
- уровень риска
- внутренний контроль
- отчётность и ответственность
- сопоставимость с другими процессами

Для обеспечения реализации единого стандарта, а также поддержки оптимального баланса между эффективностью и контролем риска, создаётся отдел управления процессами и документами, главные области ответственности которого:

- процесс согласования и утверждения внутренних документов
- постоянная поддержка стандарта документов, контроль новых документов и изменений, соответствия стандарту и другим процессам
- регулярный пересмотр процессов по эффективности и актуальности, координация изменений
- внедрение процесса управления документами (в том числе учёт, архивирование и хранение)
- обучение и поддержка подразделений, которые прямо участвуют в процессах подготовки и сопровождения документов.

Качество услуг опирается на эффективность процессов. Исходя из этого, необходимо регулярно пересматривать процессы и вносить соответствующие изменения.



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

5 ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И АУДИТ

Для защиты интересов акционеров, клиентов, кредиторов и повышения эффективности операций Банк продолжит развитие систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. Указанные системы обеспечивают:

1. Контроль со стороны органов управления за организацией деятельности
2. Постоянное наблюдение за банковскими рисками, оценку их уровня и качества управления рисками
3. Контроль за распределением полномочий и соблюдением установленных лимитов при совершении банковских операций, предотвращение конфликта интересов
4. Контроль за управлением информационными потоками и обеспечением безопасности
5. Мониторинг системы внутреннего контроля и ее развитие в соответствии с изменением обстановки

В области корпоративного управления работа строится в соответствии с рекомендациями Банка России и примерами лучшей практики, включая проведение оценки

корпоративного управления Советом Директоров Банка. Банк исходит из того, что вся система корпоративного поведения основана на следующих шести принципах:

1. Обеспечить акционерам Банка возможность осуществлять свои права, связанные с участием в акционерном обществе
2. Обеспечить осуществление Советом Директоров Банка стратегического управления деятельностью Банка и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов Банка, а также подотчетность Совета Директоров его акционерам
3. Обеспечить исполнительным органам Банка возможности разумно, добросовестно и исключительно в интересах Банка осуществлять эффективное руководство текущей деятельностью Банка, а также подотчетности исполнительных органов Совету Директоров Банка и его акционерам
4. Обеспечить своевременное раскрытие полной и достоверной информации о Банке, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и управления, в целях создания возможностей для принятия обоснованных решений акционерами Банка и инвесторами

5. Учитывать предусмотренные законодательством права заинтересованных лиц, в том числе работников Банка, поощрять активное сотрудничество Банка и заинтересованных лиц в целях увеличения активов Банка, стоимости акций Банка, создания новых рабочих мест
6. Обеспечить эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью, разграничивать компетенцию входящих в систему контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью органов и лиц, осуществляющих разработку, утверждение, применение и оценку внутреннего контроля

Развивая систему корпоративного управления, Банк исходит из того, что эффективной системы корпоративного управления в Банке не может быть без хорошо организованного внутреннего аудита. Банк понимает, что внутренние аудиторы играют важную роль в процессе корпоративного управления, и поэтому, с целью повышения эффективности Совета Директоров и менеджмента, Банком будут выполняться следующие условия:

1. Признание особой важности функции аудита на всех уровнях управления Банком
2. Принятие мер по усилению независимости аудиторов и их статусу

3. Своевременное и эффективное реагирование на все заключения аудиторов
4. Обеспечение независимости аудита через его подчиненность непосредственно Совету Директоров
5. Привлечение внешних аудиторов для оценки эффективности процедур внутреннего контроля
6. Требование своевременного устранения менеджментом Банка недостатков, выявленных аудиторами

Банк понимает, что характер работы внутренних аудиторов требует высокого профессионализма, как с точки зрения навыков общения с людьми, так и технических знаний, к которым относятся следующие:

1. Знание и умение применять российские правила бухгалтерского учета и Международные стандарты финансовой отчетности
2. Знание и умение применять специализированные навыки аудита
3. Знания в области построения и оценки систем и процедур внутреннего контроля;
4. Знание современных методик Международных стандартов аудита и банковской деятельности

Банк будет продолжать постоянно оказывать содействие повышению профессионального уровня аудиторов.

IV. SWOT

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Европейский опыт
- Профессиональный менеджмент
- Понятная организационная структура
- Всесторонняя поддержка акционеров
- Увеличение капитала
- Качественный кредитный портфель
- Быстрое принятие решений

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- Короткая и консервативная продуктовая линейка
- Малоразвитая сеть и каналы продаж
- Неразвитая IT-система
- Небольшое количество клиентов
- Недостаточно используемые возможности маркетинга

ВОЗМОЖНОСТИ

- Новая культура обслуживания
- Растущий рынок и потребность в банковских услугах
- Объединение лучших традиций банковской системы России с зарубежной практикой развития банков
- Большой рынок с потенциалом развития
- Современные информационные технологии и эффективные бизнес продукты и услуги для обслуживания клиентов банка

РИСКИ

- Географическое развитие сети продаж может затруднить управление и контроль
- Размещение средств потребует больше времени
- Много активно действующих банков

V. РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

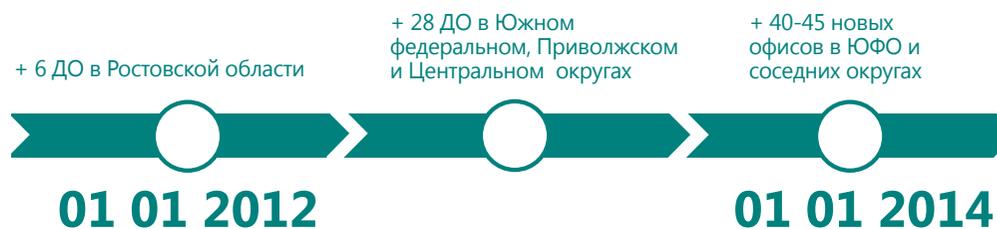
Сеть формируется по унифицированному подходу:

- Разработаны типовые форматы точек продаж
- Место открытия нового офиса определяется с учётом потенциала рынка:
 - число жителей
 - концентрация банковских офисов
 - уровень занятости населения
 - интенсивность частного предпринимательства
 - производство
- Единая организационная и технологическая структура точек продаж, обеспечивающая универсальное обслуживание на каждом рабочем месте

ТИПОВЫЕ ФОРМАТЫ ОФИСОВ БАНКА

Число жителей	Тип офиса	Число сотрудников	Главные направления услуг
до 200 тыс.	М - малый	4	Расчётно-кассовое обслуживание, депозиты
от 200 тыс. до 500 тыс.	С - средний	5	Расчётно-кассовое обслуживание, депозиты, обслуживание малого и среднего бизнеса
выше 500 тыс.	Б - большой	7	Расчётно-кассовое обслуживание, обслуживание малого и среднего бизнеса, кредитный анализ, консультации

ПЛАН РАЗВИТИЯ СЕТИ



РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ

Открытие каждого нового дополнительного офиса происходит в следующем порядке:

- выбор места
- назначение управляющего
- оценка и утверждение бизнес-плана
- подготовка помещений и рабочих мест по единым требованиям
- обучение сотрудников по разработанной программе
- составление плана действий для выполнения бизнес-плана
- введение периодического мониторинга
- открытие одновременно с проведением информационно-рекламной кампании

Необходимое условие для открытия нового офиса - возможность выйти на прибыльный результат за 12 – 18 месяцев работы. Стратегия аренды помещений для офисов позволяет принимать гибкие решения для расширения или полного закрытия офиса в зависимости от результатов.

В 2012 году открыто 7 офисов, и запланировано открытие 15 офисов.

ОТКРЫТИЕ ОФИСОВ ДО КОНЦА 2012

Но.	Область	Город	Число рабочих мест	Число жителей
1	Ростовская	Таганрог	5	281.000
2		Новочеркасск	5	170.000
3	Краснодарский край	Краснодар	7	646.000
4		Сочи	5	328.000
5		Армавир	5	200.000
6	Волгоградская	Волгоград	7	1.010.000
7		Волжский	5	313.000
8	Ставропольский край	Ставрополь	5	399.800
9	Астраханская	Астрахань	5	504.000
10	Нижегородская	Нижний Новгород	7	1.271.000
11	Саратовская	Саратов	5	827.300
12	Пензенская	Пенза	5	517.100
13	Самарская	Самара	7	1.164.800
14		Тольятти	7	721.800
15	Татарстан	Казань	7	1.120.300
16		Набережные Челны	5	513.000
17	Ульяновская	Ульяновск	7	602.800
18	Оренбургская	Оренбург	7	547.000
19	Башкортостан	Уфа	7	1.071.600
20	Удмуртия	Ижевск	7	628.100
21	Чувашия	Чебоксары	5	447.900
22	Пермский	Пермь	7	991.500
23	Мордовия	Саранск	5	296.400
24	Кировская	Киров	5	463.900
25	Московская	Москва	7	11.551.930
26	Воронежская	Воронеж	5	991.000
27	Смоленская	Смоленск	4	330.000
28	Ярославская	Ярославль	4	591.000
29		Рыбинск	4	200.000
30	Рязанская	Рязань	4	525.000
31	Владимирская	Владимир	4	345.000
32	Ивановская	Иваново	4	409.000
33	Тверская	Тверь	4	403.000

VI. МАРКЕТИНГ

Главные цели маркетинга и маркетинговые инструменты разделяются на следующие направления:

1. Увеличение числа клиентов

- Реклама, преследующая экономические цели, т.е. приобретение товара «мгновенно»: модуль в печатные СМИ
- Сувенирная продукция: блокноты, ручки, папки, календари и т.д.

2. Продвижение новых банковских продуктов

- Определение целевой аудитории и её нужд
- Размещение рекламы, преследующей экономические цели и подчеркивающей быстроту и простоту выполнения
- Обновление и продвижение веб-страницы
- Контекстная и баннерная реклама в Интернете
- Рассылка пресс-релизов по базе СМИ и полиграфическая продукция-буклеты и листовки
- Проведение разовых рекламных акций
- Выявление конкурентной среды и сравнительный анализ через мониторинг прессы и интернет-порталов

3. Создание единого образа Банка:

- Введение фирменного знака банка, который в дальнейшем будет являться основой рекламных сообщений
- Формирование миссии и ценностей Банка, его целей, отличительных качеств
- Издание текста стратегии художественным полиграфическим способом

4. Повышение узнаваемости бренда:

- Спонсорские мероприятия
- Реклама на радио, ТВ и наружная реклама
- Социальные сети
- Фирменная продукция

VII. КЛИЕНТЫ

“Капиталбанк” - это розничный универсальный банк, оказывающий комплексные финансовые услуги для физических и юридических лиц.

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА:

- Студенты
- Высококвалифицированные рабочие, инженерно-технические работники
- Служащие государственного сектора
- Пенсионеры
- VIP-клиенты (учредители и менеджмент среднего бизнеса)

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА:

- Частные предприниматели
- Начинающий и малый бизнес
- Средний бизнес
- Федеральные и местные учреждения

Для физических лиц банк стремится:

- предложить полный набор ежедневных финансовых услуг, который разбивается в конкурентные пакеты
- обеспечить необходимые финансовые советы и предложения, направленные на потребности клиента
- быть удобно доступным банком, как своей сетью, так и интернет-услугами

Для VIP-клиентов банк готов предложить:

- персональный подход
- индивидуальные советы и решения
- специальное обслуживание
- совместимость личных интересов с интересами бизнеса

Главные направления для малого и среднего бизнеса:

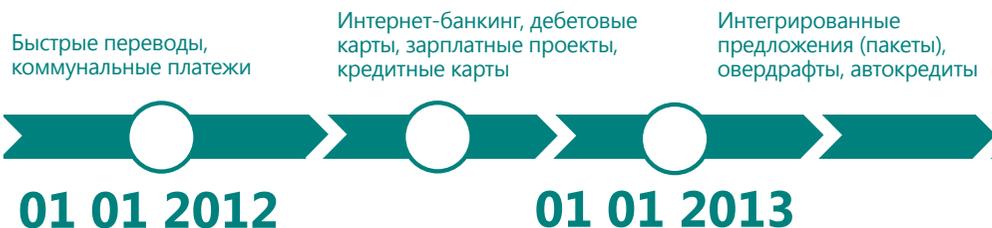
- доступность
- проактивность
- быстрые кредитные решения
- советы для развития бизнеса

Для начинающего бизнеса:

- специальные пакеты услуг, которые необходимы для начала деятельности
- скидки и специальные цены

VIII. ПРОДУКТЫ

В настоящее время банк предлагает расчётные счета, платежи, обмен валюты, депозиты и кредиты. Параллельно с внедрением новой АБС разрабатываются новые продукты:



Интернет-банкинг будет запускаться вместе с новой АБС с целью повышения эффективности обслуживания предприятий и населения:

- расширенная доступность
- сниженная себестоимость операций
- возможность выполнения внутрибанковских операций круглосуточно
- возможность принять заявки на получение кредитов, пластиковых карточек

Развитие продуктов основано на рыночном потенциале и технологических возможностях банка с целью:

- расширить клиентскую базу
- повысить качество обслуживания
- диверсифицировать доход банка используя кросс-продажи
- пакетировать услуги



Банк намерен тщательно разрабатывать и внедрять новые продукты и услуги:

- условия продукта и стоимость для клиента понятны
- процесс приобретения простой и быстрый
- все продукты нацелены на потребности определённого сегмента
- условия конкурентоспособны
- процесс сопровождения продукта объединяет фронтальную часть, операции, отчётность, документооборот, сопровождение и системные решения
- внутриконтрольные процедуры предусмотрены в каждом процессе для управления рисками и обеспечения точности выполнения операции
- продукт и сопровождающая документация утверждаются только после тщательного анализа бизнес-плана и согласования со всеми участниками процесса (юристы, ОПЕРО, управление банковскими рисками и т.д.)
- перед выпуском нового продукта все сотрудники проходят обучение, обеспечиваются информационным материалом
- представление новой услуги клиентам заранее готовится и подкрепляется маркетинговыми средствами

Каждый продукт регулярно пересматривается по доходности и риск-акцептности.

IX КРЕДИТЫ И ИНВЕСТИЦИИ

1. КАЧЕСТВО ПОРТФЕЛЯ

Главной задачей банка в области кредитования является увеличение качественного кредитного портфеля на основе диверсификации кредитных рисков.

Банк принимает все меры для поддержки качества кредитного портфеля. Кредитование производится на оценке денежных потоков клиента. Как дополнительную возможность вернуть кредит, банк использует залог имущества, которое страхуется в страховых компаниях. Практика кредитования за последние два года свидетельствует, что доля просроченной задолженности в кредитном портфеле сократилась до 0,71% по состоянию на 01.01.2011г. Банк создаёт резервы на возможные потери по ссудной и приравненной к ней задолженности, при этом выдвигая цель удерживать уровень резервов на уровне не выше 7,5% от кредитного портфеля.

Для поддержания качества кредитного портфеля ведётся кредитный мониторинг, задача которого не только наблюдать, но и как можно раньше выяснять причины задолженности и содействовать клиентам в их устранении.

2. ПРОЦЕНТНАЯ ПОЛИТИКА

Процентная политика основана на поддержании необходимого уровня процентной маржи, в учете рыночной конъюнктуры. Окончательная процентная ставка на каждый кредит состоит из базовой процентной маржи и дополнительной маржи, которая напрямую связана с уровнем кредитного риска. Инструменты для определения дополнительной маржи разрабатываются отдельно для физических и юридических лиц.

3. УСЛОВИЯ КРЕДИТОВАНИЯ

Для повышения конкурентоспособности кредитных продуктов принимаются следующие меры:

- расширение продуктового ряда
- повышенное внимание на индивидуальные потребности клиента
- географическая диверсификация планируемой банковской сети, которая очень важна для кредитования населения
- эффективная рекламная поддержка
- гибкая процентная политика

При предоставлении кредитов заемщикам особое внимание Банком будет уделяться консультированию и оказанию дополнительных услуг клиентам банка.

4. КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Приоритетом кредитной политики в сегменте кредитования юридических лиц является развитие взаимоотношений со средними по величине предприятиями реального сектора экономики, а также эффективно работающими малыми предприятиями.

Определяющие факторы при принятии решений о кредитовании:

- эффективность бизнеса заемщика
- рентабельность финансируемого проекта
- наличие залога
- поддержание стабильных оборотов по счетам в Банке

Банк сохраняет социальную ответственность в своей кредитной политике не финансируя игровой и оружейный бизнес. Соответственно, приоритетными секторами являются следующие:

- информационные технологии
- сельское хозяйство
- лёгкая промышленность
- торговля и торговое посредничество
- энергетика и энергосберегающие технологии
- торговля ценными бумагами
- недвижимость

Банк не исключает финансирования клиентов-нерезидентов в рамках требований ЦБ РФ. →

КРЕДИТЫ И ИНВЕСТИЦИИ

Краткосрочное кредитование корпоративных клиентов в рублях и иностранной валюте на срок до одного года будет ориентировано на удовлетворение потребностей клиентов в оборотных средствах, определяя объёмы предоставляемых кредитов по:

- платежеспособности заемщика
- оборотам по счетам
- отраслевым особенностям ведения бизнеса

Учитывая повышение деловой активности населения в сфере малого бизнеса, особое внимание уделяется операциям кредитования частных предпринимателей. Снижение кредитных рисков будет достигаться за счет:

- диверсификации кредитного портфеля
- расширения кредитования эффективно работающих средних и малых предприятий
- улучшения качества обеспечения

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Планируется продолжать увеличивать долю кредитов физическим лицам в кредитном портфеле.

МЕЖБАНКОВСКИЕ КРЕДИТЫ

На рынке межбанковского кредитования Банк работает по поиску новых банков – контрагентов. Межбанковское кредитование осуществляется в целях оптимального управления ликвидностью Банка, с учетом рисков и стоимости, и не рассматривается Банком как инструмент размещения ресурсов.

5. РЕСУРСЫ ДЛЯ КРЕДИТОВАНИЯ И ИНВЕСТИЦИИ

Для кредитования главным ресурсом является привлечённые средства клиентов. Для этого используется гибкая процентная политика и условия вкладов, а также активные действия по расширению базы клиентов, что позволит управлять остатками на счетах. Параллельно, уставный капитал банка увеличивается по утверждённому плану, а дополнительная поддержка акционеров оказывается через субординированные кредиты для банка.

В планах на будущее – сотрудничество с целевыми государственными и международными фондами и программами.

Опираясь на мировую практику, банк не намерен размещать в кредитный портфель больше 85% привлечённых во вклады средств. Остаток будет распределён между необходимым резервом для поддержания ликвидности, инвестициями в государственные облигации и инвестициями в акции и облигации перспективных предприятий, работающих в выбранных экономических секторах.

Х УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

После внедрения новой информационной системы и обновлённых форм отчётов и отчётности, напрямую связанных с мониторингом рисков, банк будет активно управлять не только кредитным, но и операционным риском, а также рисками рынка и ликвидности.

1 КРЕДИТНЫЙ РИСК

Кредитный риск представляет риск того, что партнёры или клиенты не рассчитаются полностью по условиям договоров. Оценка кредитного риска, принятие решений и контроль риска в банке основаны на Кредитной политике, инструкциях по кредитованию и других соответствующих документах.

Банк контролирует кредитный риск регулярно через оценку риска каждого клиента и индивидуального портфеля, а также устанавливая лимиты для заёмщиков, взаимно связанных групп и секторов. Для оценки риска юридических лиц Банк использует нормативы ЦБ, по которым всем клиентам устанавливается группа риска с 1 (очень низкий риск) по 5

(невыполняемые обязательства). Для оценки риска небольших кредитов, Банк будет не только развивать скоринговые системы на основе требований Basel II и Basel III, открывая возможность быстро и правильно оценить риск индивидуального клиента, но и работать с портфелем однородных ссуд. Риск потерь в кредитовании уменьшается залогом и гарантиями.

Мониторинг кредитного риска ведётся постоянно, уровень переоценивается каждый месяц. Для анализа концентрации кредитного риска используется концентрация групп риска, секторов, вида залога и валюты кредита. Необходимость оптимизации структуры привлеченных и размещенных денежных средств по срокам, снижения валютного и кредитного рисков требуют от Банка наращивания доли краткосрочного кредитования в кредитном портфеле корпоративных заёмщиков.

2 РИСК ЛИКВИДНОСТИ

Риск ликвидности представляет риск потерь или значительное повышение расходов, если Банк не сумеет урегулировать свои

платёжные обязательства вовремя. Риск управляется по соответствующей Политике Банка.

Для контроля риска ликвидности используется модель ликвидности и установленные лимиты. Регулярные стресс-тесты по сценариям, согласованным с Правлением, будут неотъемлемой частью этого процесса. Специальный план для поддержки ликвидности в случае чрезвычайных ситуаций будет разработан и протестирован не реже, чем раз в год.

3 РИСК РЫНКА

Риск рынка представляет риск сокращения дохода вследствие изменений валютных курсов, процентных ставок или котировок ценных бумаг (включая риск цены при продаже имущества или закрытии позиции).

Для управления риском рынка будет разработана Политика по риску рынка и другие документы. Торговые и инвестиционные операции будут основаны на соответствующей Политике. Банк будет использовать методологию «сумма активов, подверженных риску» (далее Value at Risk или VaR) для оценки риска на позицию и определения максимальной возможной потери в связи с флюктуациями рынка. VaR будет периодически рассчитываться и обеспечит надёжность в пределах 99% (вероятность, что потеря превысит значение VaR равна одному из ста). Для сокращения этого риска устанавливается VaR лимит, который пересматривается Комитетом по управлению активами и пассивами ежемесячно. →

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Риск процентной ставки, который зависит от соответствия сроков погашения долга по активам и пассивам, связанным с процентным доходом и расходом, или термином пересмотра ставок, контролируется с помощью метода оценки Delta 1% и установления лимитов. Delta 1% отражает как изменение процентной ставки на 100 базовых пунктов подействует на прибыль/убыток Банка. Delta 1% – метод основан на использовании балансовых и внебалансовых статей, которые чувствительны к изменениям процентных ставок и переоценочной структуре в вычислении. Лимиты контролируются Комитетом по управлению активами и пассивами ежемесячно.

Для валютного контроля Банк устанавливает лимиты на открытые позиции и управляет ими ежедневно. Для оценки возможного воздействия изменений в процентных ставках, ценах и курсах валют на банковские активы, регулярно проводятся стресстесты, и, в зависимости от результатов, вводятся лимиты и разрабатываются подробные планы действий для ограничения возможных потерь.

4 ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК

Операционный риск представляет риск потерь в связи с внешними (чрезвычайные ситуации, ограбление и т.д.) или внутренними (ИТ-проблемы, махинации сотрудников, несоблюдение внутренних или внешних требований или законов, недостаточный внутренний контроль) факторами.

Ответственное подразделение разработает Политику по операционному риску, на основе которой будет построен процесс идентификации, оценки и управления операционным риском. В разработке новых продуктов риск оценивается и контролируется по Инструкции об утверждении новых продуктов и услуг.

В начале 2012 года Банк внедрит систему для сопровождения стандартной процедуры утверждения и введения новых продуктов и процессов. Эта процедура объединит все контролирующие функции с представителями бизнес-подразделений, при этом разделяя области ответственности по каждой области деятельности. Цель системы - обеспечить введение новых продуктов и процессов по единому стандарту.

Для идентификации, анализа и контроля операционного риска в Банке будет использоваться система управления риском, которая позволит регистрировать все инциденты и оценить потери.

Для постоянного контроля операционного риска будут использоваться главные показатели риска, ежемесячное сравнение лимитов с фактическим состоянием, а также внутренняя оценка

операционного риска в каждой значительной области деятельности Банка раз в год при реализации плана действий по уменьшению потенциальных потерь в сферах повышенного риска.

Для обеспечения непрерывности операций План продолжения деятельности пересматривается не реже, чем раз в год.

5 ДОСТАТОЧНОСТЬ КАПИТАЛА

Уровень риска в Банке тесно взаимодействует с уровнем и достаточностью капитала. Достаточность капитала отражает потребность капитала застраховаться от кредитного риска и рисков деятельности и рынка, связанных с балансовыми и вне-балансовыми статьями. Капитал для определения уровня бизнес-риска оценивается и пополняется регулярно.

Достаточность капитала и её динамика каждый месяц рассматриваются Комитетом по управлению активами и пассивами с целью вовремя принять и реализовать решения для поддержания необходимого уровня капитала, позволяющего выполнять бизнес-план с надёжным запасом.

Банк намерен ввести ROBE – модель (Прибыльность бизнес-капитала) для оценки эффективности использования капитала в отношении крупных корпоративных клиентов. Оценка на уровне клиента происходит при выдаче нового кредита, а на уровне банка – раз в месяц.

Банк будет поддерживать достаточность капитала на уровне 12% в течение ближайших трёх лет.

XI. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

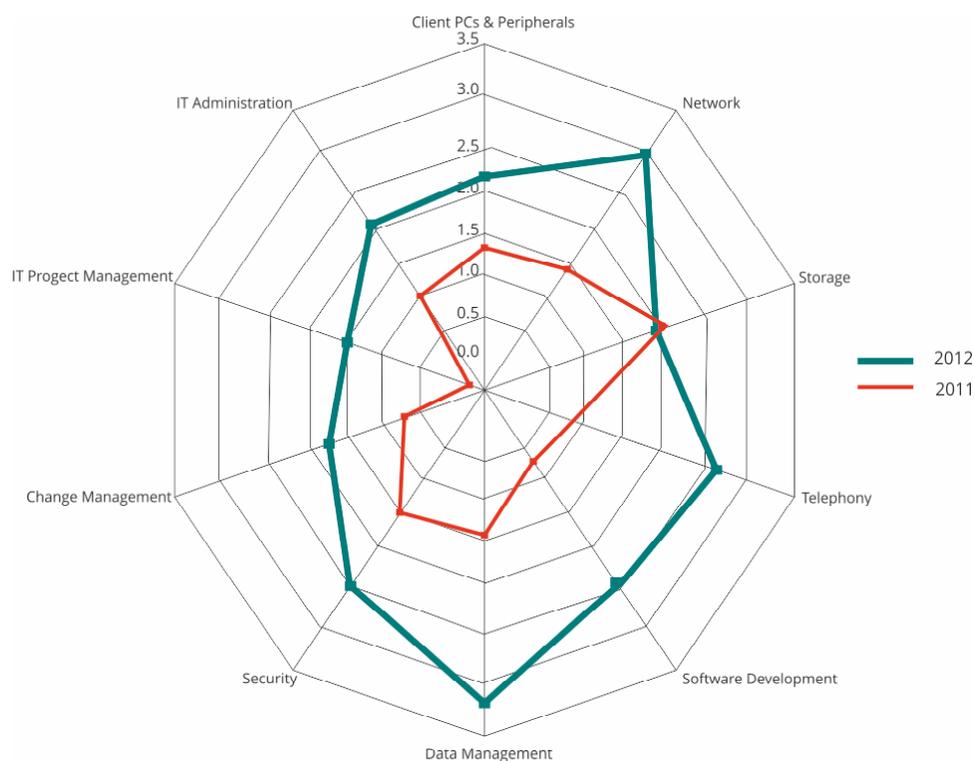
ЗАДАЧИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРИОРИТЕТАМИ БАНКА:

- Концентрация усилий на быстрое открытие ДО и их оснащение современными информационными технологиями
- Приобретение и запуск новой АБС, обеспечивающей расширение набора продуктов и сервисов для клиентов банка, а также качественное улучшение их обслуживания
- Внедрение новых современных банковских продуктов, таких как Интернетбанк, пластиковые дебетные и кредитные карты, SMS-банк, мобильный банк и др.
- Разработка гибкого механизма, обеспечивающего быстрое создание и внедрение новых банковских продуктов и услуг на базе современных информационных технологий с учетом растущих требований

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ:

- Создание инфраструктуры, которая будет отвечать потребностям в ближайшие 3,5 года и далее
- Внедрение системных приложений и создание службы, которые имеют четкую связь с бизнесом Банка
- Сокращение числа основных систем и системных приложений, осуществляющих одинаковые бизнес функции
- Предоставление услуг, удовлетворяющих потребностям пользователя
- Создание эффективной системы внедрения новейших технологий
- Создание надёжной системы для обеспечения эффективного мониторинга и анализа технической инфраструктуры и услуг
- До 2014 года достичь уровня готовности по всем категориям инфраструктуры не меньше, чем 3.0
- Создание эффективных прозрачных IT-процедур и процессов для обеспечения бесперебойной работы бизнес подразделений и обслуживания клиентов

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



АНАЛИЗ ГОТОВНОСТИ ИТ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Maturity Level / Уровень готовности	Category / Категория	Description / Описание
0 – Relative Immaturity / Относительная неготовность	Software(0.8), Change(0.7), PM(0.3)	Значительные возможности существуют в нескольких областях для улучшения подхода к управлению ИТ-инфраструктурой.
1 – Ad Hoc Maturity / Демонстрационная готовность	Storage(1.9), Security(1.5), Data(1.4), Clients(1.3), Network(1.3), Telephony(1.1), IT Admin(1.0)	Разработка методик управления инфраструктурой.
2 – Emerging Maturity / Начальная готовность	n/a	
3 – Relative Maturity / Относительная готовность	n/a	
4 – Robust Maturity / Полная готовность	n/a	

Clients – Клиент ПК и периферия

Network – Серверы, внутренняя, и внешняя сеть

Storage – Достаточность хранения и планирования

Telephony – Телефония

Software – Разработка программного обеспечения, поддержка и интеграция

Data – Управление данными

Security – Безопасность

Change – Установка, перемещение, добавление и изменение

PM – Управление проектом

IT Admin – Управление ИТ

XII. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план иллюстрирует долгосрочную стратегию акционеров развивать банк на основе постепенного увеличения капитала до 1 миллиарда рублей.

Высокий темп инвестиций и развития банка является главной причиной убытка в 2011 – 2012 годах, так как формирование розничной сети и развитие организационной структуры значительно повышает расходы, а повышение дохода проявляется в течение последующих периодов.

Консервативная политика кредитования предусматривает формирование резервов на растущий кредитный портфель.

Вся прибыль останется в банке для дальнейшего развития и укрепления капитала. Убыток, соответственно, будет компенсирован за счёт акционеров.

ГЛАВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (В ТЫС. РУБЛЕЙ)

	2011	2012	2013	2014
Активы	521.357	1.300.000	2.800.000	4.500.000
Денежные средства	22.171	200.000	300.000	350.000
Ценные бумаги	24.930	65.000	100.000	200.000
Кредитный портфель	256.809	800.000	2.200.000	3.700.000
Вклады физ лиц	302.960	620.000	1.850.000	3.400.000
Собственный капитал	180.000	500.000	800.000	1.000.000
Чистый процентный доход	3.970	25.000	80.000	160.000
Чистый комиссионный доход	4.590	15.000	40.000	70.000
Операционная прибыль (убыток)	43.607	15.000	50.000	120.000
Прибыль (убыток) до налогообложения	26.399	1.000	10.000	20.000
Число открытых офисов розничной сети	6	15	25	35
Рентабельность (ROE)	15%	0,20%	1,25%	2,00%
Достаточность капитала	35%	38%	29%	22%
Резервы/кредитный портфель	4,9%	4,0%	4,0%	4,0%

XIII. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ



Система управления реализацией стратегии формируется на основе существующей в Банке организационной структуры и управленческих механизмов. В ходе реализации стратегии будет применяться многоуровневая система её мониторинга и соответствующая ей система контрольных показателей.

На уровне Совета директоров ежеквартально будут рассматриваться отчёты и обсуждаться корректирующие действия. Ежегодно стратегия будет пересматриваться, уточняя планы развития банка на следующие три года.

Правление банка вместе с руководителями основных подразделений будет рассматривать реализацию стратегии и главные показатели ежемесячно.

Для обеспечения оптимального распределения ответственности и однозначного понимания роли каждого из подразделений в реализации стратегических планов будет предприниматься скоординированное обсуждение и детализация планов на ближайший год.

Қапитал банк