

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ
ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА «КАПИТАЛБАНК»
на 2014–2017 годы**

ТАШКЕНТ - 2014

ПРЕДПОСЫЛКИ к уточнению Стратегического плана развития

Деятельность Открытого акционерного коммерческого банка «Капиталбанк» (далее по тексту – банк) в 2011-2013 годы осуществлялась в соответствии с задачами, определенными в Стратегическом плане развития на период до 2015 года, и характеризуется достижением следующих результатов:

положительная динамика основных показателей деятельности и устойчивости;
удержание конкурентных позиций в регионах присутствия, актуализация продуктового предложения и развитие сети продаж;

оптимизация организационной структуры с рациональным перераспределением функциональных обязанностей между центрами ответственности, внедрение системы мотивации персонала всех уровней.

Стратегический план развития пересмотрен исходя из потенциала банка по дальнейшему расширению масштабов бизнеса и объемов операций, развитием здоровой конкуренции на рынке банковских услуг.

РАЗДЕЛ 1. МИССИЯ БАНКА

Каждой организации и каждому члену коллектива необходима цель, которая бы определяла смысл и содержание их деятельности. Новые этапы развития банка, новые задачи, стоящие перед банком, предъявляют особые требования к коллективу сотрудников, пониманию ими ценностей и принципов деятельности банка, которые отражены в его миссии.

Миссия банка – повышать доступность всего спектра финансовых услуг, продвигая культуру высокотехнологичного банковского сервиса.

Мы строим мощный финансовый супермаркет, функционирующий в наиболее доходных и перспективных сегментах финансового рынка.

Мы развиваем профессиональный потенциал сотрудников за счет внедрения передовых банковских технологий и реализации инновационных подходов к обслуживанию клиентов.

Наш успех базируется на пяти основных приоритетах:

Мотивация. Акционеры, органы управления и руководство банка принимают на себя обязательство постоянно заботиться о духовном и материальном благополучии персонала, для того, чтобы персонал заботился о клиентах банка. Каждый человек переступающий порог банка должен видеть, слышать и осязать, что клиент это самое ценное, что у нас есть.

Партнерство. Мы развиваем партнерство во всех сферах деятельности, базируясь на принципах морали, доверия и уважения. Каждый сотрудник банка от рядового до руководителей банка способствует развитию бизнеса клиента и повышению его благосостояния. Прозрачность, понятность и предсказуемость для общества и для каждого нашего контрагента, являются нашими ценностями.

Профессионализм. Мы привлекаем лучших специалистов всех отраслей банковской деятельности, чтобы предоставить им безграничные возможности роста. Стимулирование профессионального совершенствования наших сотрудников является нашей ежедневной работой. Фактором, уравнивающим поощрение, является ответственность каждого работника банка за свои высказывания и поступки.

Лидерство. Приоритетами для нас являются – доминирование в розничном секторе, развитие международных операций и инвестиций. Нас интересуют новые территории и отрасли бизнеса, а также наиболее перспективные клиенты.

Инновации. Мы в постоянном развитии, мы разрабатываем и внедряем самые современные банковские продукты. Каждая идея нашего сотрудника достойна внимания и

поощрения. Преимущественная часть поступлений будет получена нами от услуг, которые ещё только в стадии зарождения и разработки. Каждым своим действием мы формируем свое будущее.

Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей. Наши ценности определяют тот набор правил и требований, которые мы предъявляем к каждому человеку, который является или хочет стать членом нашей команды. На основе этих ценностей создаются и поддерживаются взаимоотношения между сотрудниками, с клиентами банка, акционерами и инвесторами.

Наши ценности:

Уважение к личности. Уважение прав и свобод любого человека, неукоснительное соблюдение и защита этих прав и свобод как первостепенные принципы повседневной деятельности банка. Уважение к личности подразумевает готовность принимать человека таким, какой он есть, стремление увидеть в человеке лучшие его проявления и внимание и готовность выслушать чужое мнение.

Клиентоориентированность. Добросовестное, своевременное и на наилучших условиях осуществление всех операций по обслуживанию клиентов, стремление к постоянному самосовершенствованию и новаторству, постоянный поиск лучших средств и возможностей для наиболее эффективной работы банка.

Стремление к чемпионству. Это значит непрерывное развитие, стремление быть на шаг впереди конкурентов, быть лучшими, удерживать лидерские позиции и показывать стабильно высокие результаты.

Командность. Построение отношений с коллегами исключительно на основе взаимопонимания, доверия, взаимопомощи и солидарности, постоянный обмен профессиональными знаниями и практическим опытом.

Честность и неподкупность. Понимание того, что нечестным людям нет места в банке, что любое непорядочное действие может привести к колоссальным потерям. Активное противодействие нанесению ущерба интересам банка, открытое обозначение своего мнения, честное обсуждение с командой всех сложностей и подводных камней.

РАЗДЕЛ 2. ВИДЕНИЕ БАНКА

Современный, инновационный и динамично развивающийся финансовый институт, надежный партнер своим клиентам.

Мы непрерывно оцениваем и повышаем уровень лояльности и удовлетворенности клиентов нашими услугами, постоянно совершенствуя продуктовую линейку и качество обслуживания с учетом изменяющихся потребностей клиентов.

Основу устойчивого роста бизнеса банка мы видим в содействии развитию бизнеса и увеличению благосостояния наших клиентов путем предоставления им комплексного банковского обслуживания на базе продуктовой линейки, включающей все современные банковские услуги.

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

На сегодняшний день банк представляет собой универсальный финансовый институт, предлагающий своим клиентам максимально широкий спектр финансовых услуг, имеющий разветвленную филиальную сеть и репутацию ответственной и стабильной организации. Многолетний опыт работы позволил банку сформировать значительный клиентский портфель. За последние годы получен положительный опыт участия в государственных программах поддержки малого бизнеса и частного предпринимательства, ремесленничества, молодых семей и выпускников колледжей.

Банк демонстрирует стабильный рост масштабов бизнеса и сумел войти в ряд крупных банков страны по своим рыночным позициям, по объему активов и капитала, по своим финансовым результатам и масштабам инфраструктуры. Этот рост происходил на фоне динамичного развития банковского сектора Республики Узбекистан.

По прогнозам аналитиков ведущих рейтинговых агентств, в перспективе банковский сектор Республики Узбекистан будут характеризовать:

высокие устойчивые темпы роста благодаря благоприятной операционной среде, которая обеспечивается стабильными ценами на основные статьи экспорта из Узбекистана;

улучшение качества активов и относительно высокие показатели капитализации;
стабильный уровень ликвидности, сохраняющийся благодаря фондированию банков депозитами местных юридических компаний и частных лиц;
стабильная прибыльность и эффективность благодаря растущей экономике.

Банк придерживается высоких стандартов корпоративного управления и соблюдает следующие принципы:

защита прав акционеров и повышение эффективности деятельности в интересах всех групп акционеров;

контроль над существующей стратегией и активами банка;

информационная прозрачность;

повышение уровня персонального менеджмента.

Банк представляет собой демократичную компанию, в которой уважают личность и ценят лучшие человеческие качества и черты. Успех банка складывается из усилий сотрудников различных подразделений, направленных на достижение общих целей лидерства в банковской сфере.

На сегодняшний день банком проведена большая работа, которая обеспечила формирование **основных конкурентных преимуществ банка**, а именно:

значительная клиентская база (корпоративные и розничные клиенты) и разветвленная сеть продаж;

деловая репутация банка, связанная с огромным ресурсом доверия банку со стороны всех категорий клиентов;

открытость к нововведениям и быстрое реагирование на изменения в методах и практике ведения бизнеса;

коллектив банка, который состоит из большого количества опытных квалифицированных специалистов.

Учитывая тенденции социально-экономического развития страны и достигнутый уровень развития, **банк видит следующие возможности:**

развитие отраслей промышленности, торговли, сельского хозяйства, предоставляющее возможность обслуживания дополнительных групп потребителей;

низкая насыщенность региональных рынков банковских услуг;

активное развитие дистанционного банковского обслуживания;

усиление позиций в обслуживании субъектов малого бизнеса по всему спектру банковских услуг за счет развития продуктового предложения.

В то же время **работа банка на сегодняшний день связана с некоторыми недостатками, без преодоления которых нельзя говорить о реализации его потенциала развития.** К ним относятся:

низкая эффективность использования важнейших конкурентных преимуществ банка: сети продаж и клиентской базы, что связано с недостаточной организацией клиентской работы и неразвитыми навыками продаж;

недостаточная унификация бизнес-процессов, что делает затруднительным процесс внедрения современных информационных технологий;

недостаточность налаженных контактов и сотрудничества с международными финансовыми институтами;

усложнение контроля качества обслуживания клиентов, повышение операционного риска и увеличение операционных издержек в связи с дальнейшим развитием филиальной сети.

На фоне имеющегося потенциала развития **перед банком существует также ряд принципиальных вызовов**. К ним относятся:

риск опережающего роста затрат по отношению к доходам банка, вызванный прогнозным увеличением объемов бизнеса и вероятного роста стоимости рабочей силы, являющейся основной статьёй беспроцентных расходов банка;

усиление конкуренции на рынках банковских продуктов и услуг, представляющих стратегический интерес для банка;

повышение регулятивных требований к достаточности капитала, переход банковского сектора на международные стандарты финансовой отчетности.

РАЗДЕЛ 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Стратегическая цель банка – утвердиться на позициях современного, инновационного и динамично развивающегося финансового института, надежного партнера своим клиентам.

Дальнейшее развитие банка будет сфокусировано **на следующих основных направлениях преобразований**:

максимальная ориентация на клиента, банк будет стремиться удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений;

диверсификация бизнеса и внедрение новых банковских продуктов, определение опорных бизнес направлений, имеющих значимый вес в прибыли банка;

увеличение доли корпоративных клиентов в структуре пассивной базы банка, в структуре активной базы – увеличение высокодоходной составляющей – кредитов населению и субъектам малого бизнеса;

увеличение беспроцентных доходов за счет развития услуг, предоставляемых на комиссионной основе, предполагающее расширение перечня предоставляемых услуг и упрощение доступа к услугам за счет использования каналов дистанционного обслуживания;

повышение эффективности работы филиальной сети за счет делегирования больших полномочий и оптимизации взаимодействия с Головным офисом;

оптимизация процессов в банке, которая повысит уровень управляемости, снизит затраты, улучшит качество обслуживания клиентов. Оптимизация процессов подразумевает пересмотр основных бизнес процессов и большую формализацию методик работы;

выход на международный финансовый рынок рассматривается как одно из приоритетных направлений деятельности банка. При этом банк понимает, что этот процесс будет достаточно медленным и постепенным.

Реализация стратегии развития позволит банку укрепить позиции на рынке банковских услуг. **В рамках стратегии банк ставит перед собой цели по трем основным направлениям:**

Финансовые результаты: увеличение объема прибыли к концу 2017 года не менее чем в два раза.

Положение на рынке: укрепление конкурентных позиций на рынке банковских услуг и занятие лидирующей позиции во второй десятке банков Республики Узбекистан.

Качественные показатели развития: лучшие навыки в области клиентской работы, лидерство по качеству обслуживания, современная система управления рисками, корпоративная культура, разделяемая всеми сотрудниками банка, высококвалифицированный персонал, узнаваемый «позитивный» бренд, высокая степень доверия клиентов.

РАЗДЕЛ 5. БИЗНЕС – СТРАТЕГИЯ

Клиентская политика.

Банк продолжит реализовывать клиентоориентированную модель бизнеса, позволяющую полностью удовлетворять потребности клиента в банковских услугах при поддержании рентабельности операций на достаточном уровне.

Главным условием повышения инвестиционной привлекательности и сохранения позиций на рынке банковских услуг является совершенствование клиентской политики, создание гибкой и эффективной системы взаимодействия с клиентами на основе учета их потребностей.

Главная задача банка в проведении клиентской политики состоит в активном формировании устойчивой клиентской базы с постоянной тенденцией ее расширения, и изучении потребностей клиентов для последующего формирования предложений, ориентированных на максимальное удовлетворение нужд клиентов.

Розничный бизнес.

Основными задачами развития розничного бизнеса банка являются увеличение объемов потребительского кредитования, привлечение средств частных клиентов для формирования базы фондирования активных операций и развитие комплекса услуг и инфраструктуры обслуживания банковских пластиковых карт.

Стратегия банка в части розничного бизнеса будет сосредоточена на следующих основных направлениях:

1. Интенсивное развитие всех каналов продаж и обслуживания – формирование многофункциональной системы обслуживания клиентов и изменение структуры транзакций за счет перевода большей части операций в автоматизированные каналы продаж и обслуживания. В частности, данное направление работ предусматривает:

создание широкой сети банкоматов, платежных терминалов и устройств самообслуживания (инфокиоски), развитие функциональности средств доступа к услугам банка через удаленные каналы, включая интернет и мобильную связь;

активное развитие каналов партнерских и корпоративных продаж (зарплатные проекты и др.) как приоритетных направлений по дополнительному расширению клиентской базы и глубины взаимоотношений с клиентом.

2. Приоритетным направлением кредитования физических лиц является потребительское кредитование. Ключевой целевой аудиторией в этом сегменте являются участники зарплатных проектов и сотрудники корпоративных клиентов, работники крупных предприятий и бюджетных организаций, вкладчики банка, а также действующие клиенты с положительной кредитной историей. При формировании розничного кредитного портфеля банк исходит из необходимости соблюдения баланса его доходности и качества.

3. Привлечение средств частных лиц является для банка главным источником фондирования активных операций и фактором стабильности ресурсной базы. Банк намерен обеспечивать ежегодный прирост вкладов на уровне не ниже среднего по рынку.

Корпоративный бизнес.

На рынке работы с юридическими лицами банк планирует существенно укрепить свои конкурентные позиции. В основе предполагаемого укрепления рыночных позиций банка лежит как увеличение охвата клиентской базы, так и повышение интенсивности клиентских взаимоотношений с уже существующими клиентами.

В корпоративном бизнесе банк ориентируется, в первую очередь, на обслуживание предприятий малого бизнеса. Кредитование малого бизнеса, занимающее основную долю в активных операциях банка, является стратегическим направлением в корпоративном сегменте. При этом банк заинтересован как в росте количественных показателей кредитования, так и в совершенствовании существующих продуктов и разработке новых решений в ответ на изменения потребностей клиентов.

Стратегия банка в части корпоративного бизнеса будет сосредоточена на следующих основных направлениях:

1. Построение лучшей системы организации обслуживания корпоративных клиентов. За счет максимальной концентрации на потребностях клиента банк обеспечит предоставление комплексного обслуживания и высокое качество предоставляемых услуг, повысит эффективность работы с клиентом за счет повышения качества планирования операций с клиентом и их экономической результативности.

2. Развитие продуктового ряда будет нацелено на обеспечение возможности продажи клиентам всей линейки банковских продуктов. Существующие продукты будут модифицированы с целью улучшения качества обслуживания клиентов, внедрения ценообразования по кредитным продуктам с учетом риска конкретного кредита.

Новые продукты будут запускаться исходя из их рыночного потенциала и технологических возможностей Банка.

3. Оптимизация процессов предоставления банковских услуг будет направлена на их упрощение, стандартизацию и автоматизацию. Это позволит повысить эффективность процесса принятия кредитных решений, облегчить документооборот, формализовать систему аналитической оценки по ряду кредитных продуктов, повысить качество анализа кредитного риска.

Международное сотрудничество.

Развитие банком международного сотрудничества обусловлено необходимостью диверсификации источников роста бизнеса, укрепления ресурсной базы и организации финансирования клиентов банка за счет кредитных линий иностранных финансовых институтов.

Выход на международные рынки упрочит репутацию банка как активного участника международного сотрудничества, будет содействовать защите финансовых интересов клиентов и продвижению бренда банка за рубежом, а также откроет перед банком возможности получения доступа к новым навыкам и технологиям.

Основными направлениями расширения международного сотрудничества в среднесрочной перспективе станут страны СНГ (Россия), Европы (Италия, Франция), Юго-Восточной Азии (Китай) и США. Растущий интерес корпоративных клиентов банка к развитию деловых отношений с компаниями и предприятиями этих стран создают благоприятные предпосылки для выхода банка на данные рынки. Банк будет вести активную работу по налаживанию сотрудничества с финансовыми институтами этих стран с целью поиска потенциальных партнеров и изучения перспектив создания дочерних структур.

Информационные технологии.

Необходимым условием решения задач, стоящих перед банком, является развитие информационных технологий – выход на качественно новый уровень автоматизации, совершенствование телекоммуникационной инфраструктуры и комплексов технических средств.

Банк планирует изменить статус информационных технологий и трансформировать их в устойчивый источник формирования уникальных конкурентных преимуществ банка.

Банк будет проводить модернизацию информационных технологий, в основу которого положены принципы унификации программного обеспечения и систем хранения и обработки данных, а также принципы обеспечения надежности, устойчивости и безопасности всех систем и приложений.

Банк будет стремиться к поэтапной унификации программного обеспечения и систем хранения информации, к формированию единого информационного пространства при условии обеспечения надежности, устойчивости и бесперебойной работы всех систем и приложений.

Каналы продаж и обслуживания.

Целью развития сети продаж и обслуживания банка является обеспечение долгосрочного и сбалансированного роста всех направлений бизнеса. Банк применяет взвешенный подход к развитию инфраструктуры продаж на основе офисов и устройств самообслуживания в сочетании с дистанционными методами обслуживания, постоянно контролируя экономическую целесообразность работы каждой точки продаж.

Повышение качества сервиса для клиентов в филиалах и мини-банках банк планирует обеспечить за счет оптимизации функций персонала и более эффективной работы фронт-офиса, а также увеличения числа устройств самообслуживания.

Мы придерживаемся стратегии поэтапной региональной экспансии и акцентируем внимание на тех регионах, где уже открыты филиалы банка. Увеличение количества точек продаж происходит в соответствии с потребностями рынка в каждом конкретном регионе.

Капитал и финансовый результат.

Банк определяет для себя следующие финансовые цели на период реализации Стратегического плана развития:

(млн.сум)

Финансовые показатели	Факт на 01.01.2014г.	Стратегические цели			
		2014г.	2015г.	2016г.	2017г.
Активы	963 105	1 155 672	1 273 452	1 395 396	1 522 004
Обязательства	890 377	1 067 300	1 165 834	1 264 368	1 362 903
Капитал	72 727	88 373	107 618	131 027	159 101
Прибыль	14 016	15 080	19 245	23 409	28 074
Относительные показатели (%)					
Рентабельность активов	1,5%	1,3%	1,5%	1,7%	1,8%
Рентабельность капитала	19,3%	17,1%	17,9%	17,9%	17,6%

РАЗДЕЛ 6. РАЗВИТИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративное управление.

Непрерывное развитие и постоянное совершенствование системы корпоративного управления в соответствии с лучшей мировой практикой и интересами акционеров остается одной из ключевых гарантий успешного выполнения Стратегического плана развития банка.

Основными целями совершенствования корпоративного управления являются повышение, создание и развитие механизмов для принятия решений органами управления банком как акционерного общества, повышение инвестиционной привлекательности банка, а также повышение качества работы и культуры деятельности банка, снижение связанных с ней рисков.

Основными направлениями совершенствования системы корпоративного управления являются:

приведение существующих локальных актов банка в соответствие с признанной практикой корпоративного управления;

совершенствование практики раскрытия информации. Прозрачность является одним из инструментов реализации основных принципов надлежащего корпоративного управления;

совершенствование системы внутреннего контроля путем повышения эффективности управления банком и его структурными подразделениями, ограничения рисков банковской деятельности, соблюдения сотрудниками банка требований законодательства и нормативно-правовых актов, стандартов банковской деятельности и норм профессиональной этики, локальных актов банка, определяющих его политику и регулирующих его деятельность.

Банк стремится к повышению эффективности работы всех органов управления, в том числе через оптимизацию процессов взаимодействия.

Управление персоналом.

Коллектив банка был и останется его основным активом и конкурентным преимуществом. Кадровая политика банка направлена на раскрытие потенциала каждого сотрудника. Планируемые изменения в процессах и организации работы окажут существенное влияние на требования, которые банк будет предъявлять к своим сотрудникам, и приведут к увеличению спроса подразделений на высококвалифицированные кадры и углублению специализации сотрудников.

Ключевой задачей является создание современной системы управления человеческими ресурсами, включающей обучение, карьерный рост, развитие навыков и самосовершенствование. Для этого банк выстроит прозрачные и эффективные системы планирования карьеры и профессионального роста, ротации сотрудников и управления кадровым потенциалом.

Банк определяет для себя следующие принципиальные подходы по развитию системы отбора и подготовки персонала:

использование прямого подбора персонала и каналов аутсорсинга для привлечения квалифицированных кадров.

построение системы подготовки управленческих кадров и ключевых сотрудников, обеспечивающей на постоянной основе общепрофессиональную и специальную подготовку.

организация системы подготовки специалистов на принципах быстрого обучения, обеспечивающей подготовку и переподготовку большого числа специалистов разной

квалификации в максимально короткие сроки с целью обеспечения бесперебойного функционирования текущих бизнес-процессов.

Банку необходима модернизация и развитие системы обучения персонала. В программы обучения будут входить курсы, обеспечивающие развитие не только технических, но и поведенческих навыков (например, продажи и обслуживание). Помимо системы массового обучения существенное развитие получит система обучения и профессионального развития руководителей различных уровней.

Система мотивации является важнейшим рычагом решения стоящих перед банком задач. Ее изменения будут направлены на рост прозрачности и объективности системы оплаты труда, усиление зависимости вознаграждения от результатов работы конкретного сотрудника, унификации принципов материального стимулирования по всей системе банка.

Результатом оптимизации бизнес-процессов в банке должен стать существенный рост эффективности систем управления, который создаст возможности для высвобождения трудовых ресурсов. Эти ресурсы будут задействованы для обеспечения обработки большего объема операций банка без увеличения численности персонала, а также для улучшения качественных характеристик работы, в частности улучшения качества обслуживания и повышения объема продаж.

Политика управления активами и пассивами.

Вклады населения останутся базовым источником ресурсной базы банка, формирующим основу для развития операций долгосрочного кредитования. Привлеченные средства будут сбалансированы по источникам привлечения.

С целью снижения зависимости корпоративного блока от привлечения вкладов населения банк ставит перед собой задачу постепенного наращивания доли средств юридических лиц. Банк будет стремиться к равному соотношению доли средств частных и юридических лиц в пассивной части баланса.

Кредитные операции останутся одним из главных источников процентных доходов банка. Банк принимает во внимание возможность увеличения расходов на формирование резерва на возможные потери по ссудам, связанного как с быстрым ростом кредитного портфеля, так и с возможным повышением уровня кредитного риска.

Расходование ресурсов на внутренние нужды банк будет производить с учетом своих текущих финансовых возможностей и при условии выполнения контрольных показателей эффективности деятельности в каждом отчетном периоде. Банк будет контролировать объем и удельный вес операционных расходов с целью обеспечения снижения показателя отношения затрат к чистому операционному доходу.

Система управления рисками и внутренний контроль.

Стратегия управления рисками направлена на поддержание устойчивости бизнеса банка, сохранности его активов, обеспечение стабильности работы всех систем и снижение уровня возможных потерь. Развитие и совершенствование системы риск - менеджмента, адекватной бизнес - задачам банка, масштабу и размерам принимаемых в ходе текущей деятельности рисков, находится в постоянном фокусе внимания банка.

Банк в управлении рисками будет ориентироваться на рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору и нормативные требования Центрального банка Республики Узбекистан. Банк в своей деятельности продолжит применять риск - ориентированный подход, основанный на анализе процессов. Особое внимание будет

уделяться своевременному выявлению рисков, их идентификации, оценке размера влияния и вероятности реализации.

Банк продолжит совершенствовать систему управления рисками, при этом особое внимание будет уделяться развитию управления операционным риском и кредитным риском. Совершенствование системы управления рисками является важной задачей, необходимой для обеспечения реализации стратегии в области развития бизнеса.

Численная оценка ожидаемых потерь должна стать минимальной «ценой риска», включаемой в стоимость кредитных ресурсов для клиента. Основной задачей в области кредитных рисков является максимально раннее выявление потенциально проблемной задолженности и профессиональная работа с ней на тех стадиях, когда мероприятия по ее реструктуризации и взысканию могут быть наиболее эффективными.

Основной задачей в области операционных рисков станет ликвидация пробелов с одновременным устранением избыточных механизмов контроля. В основе этой работы будет лежать полная инвентаризация возможных операционных рисков, оценка их возможных экономических последствий, анализ экономической эффективности систем предотвращения и контроля, а также повышение ответственности всех «линейных» подразделений за управление операционными рисками.

РАЗДЕЛ 8. ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Для обеспечения успешной реализации предлагаемых изменений банк установит целевые контрольные показатели, которые позволят отслеживать изменения доли банка на рынке банковских услуг:

- рыночные позиции по основным банковским продуктам (доля рынка);
- качество обслуживания (время обслуживания, срок принятия решения о выдаче кредита и т.п.);
- развитие каналов сбыта (доля транзакций через удаленные каналы обслуживания и т.п.);
- производительность труда сотрудников (показатели в расчете на одного сотрудника – количество операций, кредитных договоров и т.п.).

Во исполнение целей и задач плана стратегического развития банка будут разрабатываться текущие оперативные планы, которые должны полностью соответствовать основным положениям настоящего документа. Разрабатываемые текущие оперативные планы утверждаются Советом банка или Правлением банка в зависимости от их полномочий.

Ежеквартально Правление банка отчитывается перед Советом банка о ходе выполнения бизнес-плана, ежегодно – о ходе исполнения плана стратегического развития банка, а в свою очередь Совет банка ежегодно отчитывается перед Общим собранием акционеров банка.