



ООО «КБ «Тальменка-банк»
УТВЕРЖДЕНО:
Решением Совета директоров
ООО «КБ «Тальменка-банк»
Протокол № ____ от ____ 20__ г.

Председатель Совета директоров
ООО «КБ «Тальменка-банк»
Чупраков М.Ю.

СОГЛАСОВАНО:

Председатель Правления
ООО «КБ «Тальменка-банк»
Семкичев О.В.
«__» _____ 20__ г.

**Стратегия развития ООО «КБ «Тальменка-банк»
на период до 2017 года.**

город Барнаул
2013 год

Позиционирование Банка

1. Консерватизм – мы привержены традиционным ценностям, что позволит нам сохранить и приумножить средства, доверенные нам клиентами. Нам не чуждо новаторство, но мы предпочитаем использовать технологии, которые в настоящее время уже успешно работают.
2. Надежность - мы предлагаем нашим клиентам и партнерам только те продукты и услуги, за качество которых мы отвечаем.
3. Стабильность – наши активные операции отличаются сбалансированным уровнем доходности и надежности инвестиций.
4. Партнерство - мы объединяем частных лиц - владельцев собственного бизнеса, являющихся нашими клиентами, под эгидой клиентского клуба Банка, с целью успешного взаимодействия для совместного решения задач, стоящих перед бизнесом.

Цели Стратегии

1. Вхождение в число крупнейших банков Алтайского края, обеспечивающих предоставление конкурентоспособной продуктовой линейки банковских услуг и технологий на рынке.
2. Увеличение объема операций с предприятиями малого и среднего предпринимательства (далее - МСП) и участие в реализации государственной программы финансовой поддержки МСП.
3. Внедрение новых решений дистанционного обслуживания клиентов, новейших технологий электронной коммерции и современных бизнес-процессов, позволяющих повысить качество и скорость обслуживания клиентов Банка.
4. Сохранение показателей прибыльности (доходности) и эффективности бизнеса Банка на уровне не ниже прошлых отчетных периодов.
5. Создание и продвижение кобрендинговых продуктов в сфере инвестиционного банкинга, управления активами и долгосрочных вложений совместно с европейскими финансовыми и кредитными организациями.

2.1. Мультифакторный анализ на основе метода SWOT

Strengths (Сильные стороны)

23-летний опыт успешной работы с предприятиями Алт.края;

Конкурентные ставки по депозитным продуктам;

Высокая деловая активность участников банка, имеющая реализацию в виде притока новых клиентов в банк;

Наличие устойчивой клиентской базы;

Наличие филиала в г. Москва, позволяющего привлекать денежные ресурсы федерального центра РФ;

Руководство Банка и ИТ-специалисты ориентированы на внедрение передовых технологических решений;

При существующей в Банке системе принятия управленческих решений у высшего руководства и участников банка есть понимание и знание текущей ситуации на всех уровнях;

Руководство Банка осознает необходимость развития продуктов для субъектов МСП при установленном уровне риска (внедрение передовых технологий оценки бизнеса, верификация данных и оценка кредитного риска в сфере финансирования субъектов МСП).

Opportunities (Возможности)

Расширение существующей продуктовой линейки Банка за счет предложения полного спектра кредитных продуктов, банковских карт, инвестиционных продуктов, а также услуг по доверительному управлению, брокерскому и депозитарному;

Создание новых технологичных продуктов на базе сотрудничества с ведущими операторами связи (Интернет и мобильный банкинг, системы оплаты paypass и технологии NFC);

Расширение сети с незначительными издержками за счет открытия доп. офисов;

Развитие альтернативных каналов продаж продуктов и услуг Банка (электронная коммерция, кобрендинговые продажи, кросс-продажи);

Проведение ребрендинга с минимальными затратами.

Weaknesses (Слабые стороны)

Продуктовая линейка недостаточно развита, в том числе не выделены основные («продукты-локомотивы») и сопутствующие продукты, отсутствуют типовые кредитные продукты для МСБ, слабо развиты инвестиционные продукты;

Направление Privatebanking в настоящее время не развито; Небольшое количество точек продаж и неудачное расположение Головного офиса;

Отсутствие в Банке подразделения, отвечающего за маркетинг;

Отсутствует четкое видение конкурентной группы Банка в текущей и долгосрочной перспективах;

Отсутствует индивидуальная система мотивации сотрудников клиентских подразделений Банка.

Threats (Угрозы)

Поздний выход на розничный рынок, отсутствие полного спектра конкурентных розничных продуктов могут привести к потере потенциальной доли рынка;

Отсутствие долгосрочных пассивов может препятствовать развитию кредитных продуктов;

Наличие конкуренции со стороны банков в том числе и федеральных, активно продвигающих свои услуги на рынке Алтайского края;

Значительный рост издержек и рисков при интенсивном развитии бизнеса Банка;

Потеря доли рынка и клиентов из-за слабого развития филиальной сети Банка;

Отсутствие проводимых Банком регулярных исследований рынка банков.

2. Финансовые показатели.

Наименование показателя	2012	2013		2014		2015		2016	
	млн. руб.	млн. руб.	темп прироста	млн. руб.	темп прироста	млн. руб.	темп прироста	млн. руб.	темп прироста
<i>Работающие активы</i>	467	571	122%	1 224	214%	2 243	183%	3 561	159%
<i>Ресурсная база</i>	287	345	120%	815	236%	1 339	164%	2 165	162%
<i>Собственный капитал</i>	232	252	109%	505	201%	1 048	207%	1 656	158%

Глава 3. Стратегические задачи

Корпоративный бизнес

1. Разработка и внедрение высокотехнологичных продуктов Банка с целью удовлетворения потребностей юридических лиц.
2. Построение системы сопровождения клиентов банка по принципу «Одного окна» (создание института персональных менеджеров).
3. Консолидация и расширение действующей клиентской базы путем построения отношений с поставщиками, покупателями и партнерами корпоративных клиентов Банка с использованием финансово-кредитного механизма:
 - предоставление кредитов под залог прав требования дебиторской задолженности;
 - привлечение на обслуживание предприятий, заинтересованных в использовании Банка с точки зрения технологических банковских продуктов (векселя, расчеты) – предприятия Жилищно-коммунального хозяйства (Единые расчетные центры коммунального хозяйства, водоканалы, теплосети), предприятия электроэнергетики и др.
4. Разработка технологий, процедур и новых документарных форм (типовых договоров) для ускорения обслуживания клиентов (программа «Счет за час»).
5. Выведение на новый уровень обслуживания клиентов при помощи интернет технологий путем предоставления расширенных возможностей:
 - круглосуточное обслуживание;
 - осуществление расчетов в разных часовых поясах;

- автоматизация расчета возможного овердрафта для клиента;
 - приложение для смартфонов для руководителей и бухгалтеров предприятий - клиентов Банка.
6. Развитие и увеличение объемов документарных операций и международных форм расчетов в интересах клиентов (векселя, аккредитивы, гарантии).
7. Усиление позиций Банка на рынке инструментов, связанных с участием предприятий в тендерах и конкурсах или выполняющих контракты по государственным закупкам, при соблюдении следующих правил: минимум документов от клиента для положительного принятия решения, понятная клиенту стоимость продукта без каких-либо скрытых комиссий, короткое время принятия решения:
- кредит или гарантия на участие в тендере;
 - обеспечительный взнос на участие в конкурсе/тендере;
 - выдача кредита на выполнение государственного контракта при условии отсутствия авансирования со стороны заказчика;
 - разработка уникальных продуктов, связанных с выполнением работ для государственного сектора.
- При реализации данного направления Банком будут учтены следующие факторы: необходимость сотрудничества с электронными площадками, поиск клиентов через базу электронных площадок и информирование средствами электронной почты, сотрудничество с департаментами государственного обеспечения и закупок различных ведомств государственного сектора, сотрудничество с финансовыми брокерами, создание специализированных электронных систем облегчающих участие в конкурсах и тендерах.
8. Создание системы привлечения срочных денежных ресурсов от корпоративных клиентов, которая будет строиться по следующим основным принципам и направлениям:
- обеспечение постепенного перехода от краткосрочных к долгосрочным ресурсам, за счет привлечения на обслуживание корпоративных клиентов;
 - организация индивидуального обслуживания юридических лиц с целью возможного закрепления части средств корпоративных клиентов в Банке;
 - внедрение специальных условий обслуживания корпоративных клиентов, ориентированных на работу с бюджетными организациями, страховыми компаниями и негосударственными пенсионными фондами;
 - использование актуальных инструментов для привлечения средств юридических лиц: эмиссия векселей и депозитных сертификатов;
 - внедрение нового продукта для юридических лиц: «Плата на неснижаемый остаток денежных средств на расчетном счете»;
 - внедрение новых депозитных программ для юридических лиц, ориентированных на индивидуальный подход к потребностям клиентов.

Розничный бизнес

1. Стандартизация банковских продуктов исходя из принципа «Банк для всех категорий клиентов».
2. Создание и внедрение новой линейки сберегательных продуктов для физических лиц:
 - внедрение новых вкладов (сезонные вклады и вклады, приуроченных к известным датам, вклады для пенсионеров);
 - выпуск сберегательных сертификатов стилизованных под «Сберегательную книжку СССР».

3. Построение системы предоставления кредитных продуктов для физических лиц - владельцев собственного бизнеса, на основе передовых технологий оценки кредитных рисков («скоринг»), развитие в качестве приоритетных следующих продуктов:
 - потребительское кредитование;
 - овердрафтное кредитование по платежным картам;
 - кредитование под обеспечение размещенных денежных средств.
4. Разработка и внедрение социально-ориентированных программы лояльности (потребительские скидки, например, при сотрудничестве с торговыми сетями края, такими как «Мария Ра», «Септима» и т.п.)
5. Внедрение современных бизнес-процессов, оптимизирующих время и процедуры обслуживания клиентов:
 - внедрение систем дистанционного и предварительного оформления документов;
 - развитие системы телефонного обслуживания и поддержки клиентов (call-center);
 - приложения для мобильных устройств.
6. Внедрение нового продукта, направленного на повышение качества жизни потенциальных клиентов – «Обратная ипотека», при которой заработанная клиентом за трудовую деятельность недвижимость становится обеспечением пенсии.
7. Создание системы комплексного дистанционного обслуживания клиентов по схеме «Банковская карта плюс интернет-банк» как ключ ко всем банковским продуктам для физических лиц:
 - личный кабинет на сайте банка;
 - приложения для мобильных устройств;
 - развитие интернет сайта банка с выводением на него максимального количества предварительных операций и интерактивных систем общения с клиентом: кредитный и депозитный калькуляторы, предварительное заполнение анкет и договоров, возможность получения предварительного одобрения по кредиту.

Субъекты малого и среднего предпринимательства

1. Построение и реализация программы кредитования субъектов МСП, а именно:
 - внедрение интегральной системы оценки и управления кредитным риском и принятия решений по кредитной заявке;
 - формирование продуктового ряда в формате пакетного предложения услуг;
 - сегментация клиентов данной группы и установление лимитов кредитования;
 - создание скоринговых моделей в микрокредитовании МСП.
2. Получение статуса банка-партнера программы поддержки субъектов МСП, реализуемой ОАО «МСП Банк».
3. Предоставление максимально широкого спектра форм и методов поддержки МСП посредством кредита Банка, получение основных средств в лизинг, финансирование под уступку денежных средств к дебиторам прямого финансирования, гарантий, юридической поддержки.
4. Внедрение системы лояльности для предприятий МСП.

5. Организация взаимодействия с региональными властями для получения конкурентных преимуществ, в части снижения стоимости предоставляемых услуг через муниципальные программы содействия развития МСП (в т.ч. более тесное сотрудничество с Алтайским гарантийным фондом).
6. Внедрение CRM-системы при работе с предприятиями МСП, что позволит не только обеспечить быстрое предложение услуги клиентам, но и повысит эффективность взаимодействия с ними.
7. Сотрудничество с международными фондами и банками поддержки субъектов МСП (таких как: EBRD, DEG KfW) для получения целевого финансирования под программы кредитования предприятий МСП в РФ.
8. Организация взаимодействия с микрофинансовыми организациями по программам обслуживания предприятий МСП.

VIP клиенты

Построение комплексной системы VIP обслуживания клиентов, как вида бизнеса приносящего Банку доход.

1. Определение основных принципов развития операций в сфере VIP обслуживания клиентов Банка путем создания отдельной концепции по работе с VIP клиентами.
2. Создание отдельных подразделений, занимающихся обслуживанием VIP клиентов.
3. Назначение и обучение сотрудников, осуществляющих VIP обслуживание в рамках организационной структуры Головного офиса Банка и филиалов. Определение функциональности таких сотрудников и их взаимодействия с другими подразделениями Банка.
4. Обслуживание VIP клиентов на денежном и фондовом рынках.
5. Создание уникальных предложений для VIP клиентов банка по программе «Семейный офис» (Family office).
6. Организация индивидуального обслуживания VIP клиентов с привлечением потенциальных зарубежных партнеров нашего банка: Granite Group AG (Швейцария), UBS AG (Швейцария), Credit Suisse Group AG (Швейцария).

Международный бизнес

1. Формирование бизнес-проектов и их реализация с использованием возможностей международных партнеров.
2. Подготовка к получению международного рейтинга.
3. Открытие линий торгового финансирования на Банк.

Инвестиционный бизнес

1. Позиционирование Банка на фондовом и денежном рынке (получение аккредитации на биржах, установление лимитов на межбанковском рынке и др.).
2. Поддержание ликвидности Банка, повышение эффективности использования средств Банка (работа на межбанковском рынке, на фондовом рынке, операции РЕПО).
3. Развитие собственной вексельной программы с целью упрощения и ускорения взаиморасчетов между клиентами Банка и повышения взаимного доверия между ними.

4. Создание широкого спектра продуктов для клиентского обслуживания на фондовом рынке России.
5. Содействие корпоративным клиентам в привлечении средств на российском и международном рынках: выпуск ценных бумаг для привлечения долгосрочного финансирования, развитие вторичного рынка.

Банковская сеть, каналы продаж, точки обслуживания клиентов

2. Открытие новых подразделений при наличии экономических предпосылок в новом регионе и устойчивых деловых связей с потенциальными клиентами.
3. Открытие филиалов и дополнительных офисов Банка в Барнауле, Воронеже, Московской области.
4. Стандартизация офисов продаж Банка;
5. Создание передовых высокотехнологичных сетей продаж:
 - интернет-банкинг;
 - мобильный банкинг.

Технологии

1. Построение ядра банковских технологий, основанного на современных передовых программных решениях;
2. Построение расчетного центра клиента, в интеграции с наиболее распространенными системами бухгалтерского учета на предприятии, например 1С (в том числе контроль и управление финансовыми потоками, бюджетная составляющая);
3. Развитие транзакционных систем, на примере универсальной кредитно-банковской карты;
4. Внедрение интернет и мобильного банкинга.
5. Разработка и внедрение технологии «IT-сюрвейер», призванного облегчить мониторинг залогового обеспечения по действующим кредитам.
6. Построение и внедрение автоматизированной системы управления рисками и оценки кредитоспособности клиентов:
 - автоматизированная скоринговая система;
 - система бальной оценки кредитоспособности заемщиков корпоративных клиентов.

Электронная коммерция и платежные технологии

1. Разработка и внедрение продукта «Электронная биржа» для упрощения и ускорения расчетов между юридическими лицами и физическими лицами в сети Интернет.
2. Внедрение систем дистанционного банковского обслуживания:
 - мобильные приложения;
 - личный кабинет клиента.
3. Внедрение технологии платежей NFC, как наиболее передовой и имеющей большие перспективы развития.

Персонал (кадры)

1. Оптимизация организационно-функциональной структуры в соответствии с новыми задачами и текущими рыночными тенденциями.
2. Разработка стратегии управления персоналом.
3. Обновление кодекса корпоративного управления.
4. Создание Банковской школы по принципу «Знаешь сам – научи коллегу».
5. Принятие четких правил создания кадрового резерва в Банке и использования его ресурсов.
6. Разработка и утверждение эффективной системы стимулирования персонала в привязке к системе бюджетирования и бизнес планирования.
7. Создание системы планового обучения сотрудников Банка путем направления на семинары и специализированные курсы, а также путем привлечения сторонних тренеров.
8. Создание новых подразделений: маркетинга, кредитования МСП, управления рисками.

Кредитная политика

1. Внедрение интегральной системы оценки и управления кредитным риском для МСП и интегральной бальной системы оценки и управления кредитным риском для корпоративных клиентов в привязке к текущим рыночным условиям.
2. Внедрение системы оценки кредитных рисков для физических лиц («Скоринг»).
3. Внедрение современных систем дистанционного контроля за залоговым обеспечением (система «IT-сюрвейер»).
4. Внедрение стандартизованных продуктов для МСП.
5. Создания системы кредитного риск-менеджмента.

Управление рисками и системой внутреннего контроля

1. Расширение числа подразделений, участвующих в коллегиальном принятии решений по операциям с повышенным риском.
2. Увеличение перечня сценариев при проведении стресс-тестирования с целью регулярного прогноза потенциальных потерь Банка и своевременная реализация мер по их нейтрализации.
3. Усовершенствование подходов к критериям размещения средств (с сохранением консервативного подхода приоритета надежности над доходностью), диверсификации и минимизации рисков с учетом расширения сети продаж банка.
4. Осуществление мониторинга эффективности политики управления рисками и ее соответствия требованиям Банка России и современным разработкам в области риск-менеджмента, своевременная актуализация методик Банка для оценки рисков и их управлением.
5. Совершенствование системы эффективного управления рисками банковской деятельности (операционным риском, правовым риском, риском потери ликвидности, кредитным риском, фондовыми рисками (в т.ч. валютным), риском потери деловой репутации, стратегическим риском), в том числе путем расширения риск-индикаторов.

Реклама и маркетинг

1. Создание рекламной стратегии как отдельного документа.
2. Агрессивное продвижение «продуктов-локомотивов», а также уникальных услуг Банка.

3. Активное участие в местных, для точек присутствия, мероприятиях, праздниках, конкурсах для повышения узнаваемости среди местного населения.
4. Использование кобрендинга.
5. Развитие сайта Банка как инструмента продаж.
6. Проведение ребрендинга Банка.
7. Развитие присутствия Банка в социальных сетях.
8. Формирование у потенциальной и существующей аудитории клиентов визуальной узнаваемости бренда Банка.
9. PR продвижение Банка в СМИ.
10. Сотрудничество со специализированными порталами, такими как:
 - www.banki.ru;
 - www.bank.ru;
 - www.deposit.ru;
 - www.sredstva.ru;
 - www.sravni.ru;
 - РБК «Личные финансы».
11. Повышение привлекательности офисов банка путем предоставления бесплатного доступа к сети Интернет посетителям Банка.
12. Медийное и баннерное продвижение Банка.
13. Использование поисковой оптимизации и продвижения сайта Банка.

Глава 4. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ НАСТОЯЩЕЙ СТРАТЕГИИ

Успешная реализация Стратегии развития Тальменка-Банка должна способствовать обеспечению долговременного устойчивого роста капитала, доходности, объема совершаемых операций Банка.

Банк улучшит использование новых банковских технологий для повышения своей конкурентоспособности, будут приняты меры по преодолению отставания в области дистанционного обслуживания и интернет технологий. На новый уровень будут выведены вопросы маркетинговых исследований, стандартизации продуктов и сертификации внутренних процессов.

В клиентской базе Банка станут преобладать предприятия МСП, являющиеся для нас главной целевой аудиторией. Будут предложены конкурентные условия и тарифы для их привлечения и развития.

Будут созданы новые финансовые институты и начата работа на инвестиционных и денежных рынках. Будут применяться современные методики и технологии в этой области.

Тарифная и процентная политика будет ориентированы на стимулирование привлечения новых клиентов и создание системы лояльности для уже работающих с нашим Банком клиентов.

Повысится уровень привлекательности Банка для инвестиций, межбанковского сотрудничества, совместных кобрендинговых проектов за счет создания современной и развитой технологической базы, прозрачной отчетности, эффективной системы управления Банком и роста капитализации.

Происойдут существенные структурные преобразования в пользу повышения клиентоориентированности и качества обслуживания клиентов.

Банк начнет предлагать обслуживание в рамках программ: Privatebanking&Wealthmanagement. Начнется сотрудничество нашего Банка с зарубежными партнерами в данной индустрии.

Решающий перелом произойдет в развитии систем дистанционного обслуживания. Будет обеспечена возможность круглосуточного доступа к своим счетам как для юридических, так и для физических лиц.

Снижение рисков и прозрачность финансово-хозяйственной деятельности создаст предпосылки для притока инвестиций в Банк, сделает его привлекательным и для иностранных инвесторов.

Ожидается кардинальное улучшение работы на фондовом рынке, заключение межбанковских соглашений существенно расширяющем как возможности Банка, так и предоставляющие новые услуги для клиентов.

Предложенные подходы и меры приведут к росту капитализации Банка и снижению операционных и кредитных рисков. Это, в свою очередь, создаст необходимые предпосылки для роста инвестиционных ресурсов, что позволит снижать ставки по кредитам, расширит доступ малого и среднего бизнеса к банковским кредитным ресурсам. Укрепление доверия к Банку позволит решить проблемы трансформации сбережений населения в инвестиции для реального сектора экономики.