



СТРАТЕГИЯ

развития Акционерного коммерческого банка «Tenge Bank» на 2022 – 2024 гг.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НА 2022-2024 ГГ.

Банк планирует развиваться как универсальный финансовый институт, активно оперирующий на различных сегментах рынка и предлагающий широкую продуктовую линейку юридическим и физическим лицам через традиционные и инновационные каналы продаж.

- Создание технологичного банка с фокусом на розничный бизнес с развитым мобильным приложением и высокой долей автоматизированных бизнес-процессов.
- Формирование экосистемы с простым и быстрым входом для розничных клиентов с широким спектром услуг, включая P2P переводы, маркетплейс, оплату товаров и услуг, кредитование, рассрочку и вкладные операции, банковские карты.
- Создание экосистемы, предполагающей глубокую интеграцию с мерчантами, платежными интеграторами и телеком операторами, торговыми площадками.

Достижение стратегических целей будет обеспечиваться путем решения следующих задач:

- развития технологичных цифровых сервисов и максимальной продуктовой линейки через дистанционные каналы продаж, в том числе совместно с передовыми игроками «Fin-tech» сектора;
- наращивание широкой и диверсифицированной клиентской базы за счет комбинирования стандартизированных продуктовых решений и индивидуального подхода, позволяющих формировать долгосрочные партнерские отношения с клиентами;
- реализация комплексных проектов по кросс-продажам в рамках партнерских программ с автосалонами (Tenge Drive), мобильными операторами и продавцами мобильных гаджетов (Tenge Mart), туристическими агентствами (Tenge Travel), и глобального маркетплейса (Tenge Market).
- построение собственного карточного процессинга, предполагающего выпуск и обслуживание карт нескольких международных платежных систем Mastercard, American express, Visa, UPI, с широким спектром продуктов, в том числе и полнофункциональной первой на рынке кредитной картой.
- создание развитой филиальной сети и точек продаж различных форматов, создающей удобство для обслуживания и позволяющей оптимизировать операционные расходы;
- внедрения системы оценки и мотивации персонала, опираясь на опыт АО «Народный Банк Казахстана» и лучшую международную практику,

- установление высокого стандарта качества сервиса и оперативности обслуживания клиентов за счет правильной постановки бизнес-процессов и гибкой ценовой политики;
- предложения новых продуктов в части финансирования и обслуживания трансграничных торговых операций (счета, переводы и прямая конвертация в тенге, торговое финансирование и т.п.).

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КАЗНАЧЕЙСТВА

Стратегические цели, поставленные перед Банком, предполагают существенный сдвиг в сторону наращивания внутренней депозитной базы с целью устранения дисбаланса в структуре источников фондирования Банка, с одной стороны, а также постепенную стабилизацию объемов привлечения межбанковских депозитов и вложений в собственный капитал как инструментов фондирования АО «Народный Банк Казахстана».

Планы увеличения капитала на ближайшие три года:

	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Уставный капитал (тыс. сум)	1 149 000 000	1 465 500 000	1 782 000 000	2 098 500 000
тыс. долл США	105 898,6	123 670,9	138 139,5	149 892,8

Казначейские операции останутся одним из ключевых направлений развития Банка и будут, в первую очередь, сориентированы на проактивное управление ликвидностью банка, обеспечивающие соблюдение пруденциальных нормативов, а также позволяющее сглаживать колебания ликвидности путем участия на внутреннем денежном рынке, активно и размещая, и привлекая ресурсы на краткосрочной основе (до 12 месяцев).

В изменившихся условиях АКБ «Tenge Bank», являясь частью Группы Halyk, имеет явные конкурентные преимущества в запуске быстрой конвертации и взаиморасчетов в национальных валютах через банки Группы:

- Достаточный уровень капитала для оперативного управления валютными позициями в различных валютах;
- Обширная корреспондентская сеть Группы, позволяющая оперативно проводить платежи в страны основных торговых партнеров Узбекистана, причем не только в долларах США и Евро, но и напрямую в казахстанских тенге, российских рублях и китайских юанях, а в дальнейшем и в других национальных валютах;
- Взаимный доступ к значительным объемам национальных валют за счет географического присутствия контрагента;
- Возможность формирования конкурентных котировок и тарифов за счет координации служб банков внутри Группы.

Клиентская политика

Банк будет продолжать клиентоориентированную модель бизнеса, позволяющую наиболее полно удовлетворять потребности клиентов в различных банковских услугах, включая новые, автоматизированные и цифровые сервисы, при поддержании рентабельности операций на достаточном уровне.

Главная задача Банка в проведении клиентской политики состоит в активном формировании устойчивой и диверсифицированной клиентской базы с постоянной тенденцией ее расширения, и динамичное наращивание объемов услуг юридическим лицам путем предложения широкого спектра кредитных продуктов и комплексного расчетно-платежного обслуживания, а также кросс-продаж разрабатываемых продуктов расчетного и розничного бизнеса для вовлечения клиента в формируемую экосистему банка.

Для обеспечения качественного обслуживания, Банк будет работать по следующим направлениям:

- Разработка и предложение более гибкой продуктовой линейки, включающей услуги как для юридических лиц, так и для их сотрудников;
- активное продвижение систем ДБО (действующей, а затем новой) и передовых технологий, таких как автоматизированная оперативность текущих операций, режим платежей 24/7, услуги с использованием цифровых технологий;
- стремление к инновациям и пополнение продуктового ряда. Упор будет делаться на гибкие традиционные продукты, хорошо зарекомендовавшие себя, и комбинирование их с новыми, передовыми предложениями, чтобы подстраивать их под конкретных клиентов и группы клиентов. Банк будет активно продолжать пользоваться преимуществом технологического и продуктового трансферта, опираясь на потенциал и успешные наработки Группы Halyk;
- создание системы объективной оценки качества обслуживания, для оперативного реагирования, устранения проблем и учета внедряемой системы контроля качества в оценке и мотивации труда работников.

Организация кредитного процесса

Основными направлениями оптимизации кредитного процесса будут:

- Совершенствование и обновление методологии кредитного процесса, исходя из изменения состояния рынка, потребности клиентских сегментов, а также заимствования лучшей практики, испытанной в рамках Группы Halyk;
- Оптимизация и автоматизация кредитного процесса, включая систему электронного оборота, обмена, хранения кредитной документации, а также автоматизация возможно большего числа операций, позволяющая снизить влияние субъективного фактора;
- Автоматизация процесса экспертизы и анализа кредитной информации и отчетности заёмщиков, поиск возможностей автоматической перекрестной проверки с внешними базами данных;
- Улучшения и оптимизация взаимодействия служб, вовлеченных в кредитный процесс, для повышения качества и оперативности принятия решений (кредитное бюро, «черные» списки неблагонадежных заёмщиков, налоговая отчетность и т.д.);

- Постоянное обучение и повышение квалификации сотрудников, углубление знаний в области кредитной экспертизы и кредитного анализа, методов привлечения и отбора клиентов и нормативной базы в сфере кредитования;
- Введение системы оценки клиентов на основании присвоения рейтингов по результатам анализа текущей деятельности, периодическая актуализация этих рейтингов с целью разработки наиболее привлекательного и эффективного продуктового предложения.

Розничное кредитование

Банком предполагается создание кредитного продукта – ипотечный кредит «Быстрая ипотека», потребительский кредит на ремонт «Начни с кухни», которые полностью будут финансироваться за счет средств УзКРИ (компания по рефинансированию ипотеки), а также развитие автокредитов, в форматах Tenge Drive, где предполагается финансирование первичного рынка, вторичного рынка через микрозаймы, с реализацией проекта Trade In.

Банк предложит рынку/населению возможность осуществлять прямые переводы денежных средств посредством сети Группы Халык, что значительно может сократить время и расходы по переводам, а также переводить и получать банковские переводы в национальной валюте Республики Казахстан – тенге.

ФИЛИАЛЬНАЯ СЕТЬ

С целью реализации своих стратегических задач Банк планирует расширять филиальную сеть в крупных туристических и промышленных зонах страны с полным предоставлением банковских услуг, как для физических, так и для юридических лиц, развивать каналы продаж в формате мини-банков и центров банковского обслуживания, открывать новые точки продаж в населенных пунктах, в многолюдных местах, туристических зонах и в торговых центрах.

В течение трех лет планируется увеличить региональное покрытие за счет открытия не менее 5 полнофункциональных ЦБУ, а также 70 мобильных точек продаж в различных регионах, с современным дизайном, оснащенные банкоматами и платежными терминалами с наличием консультантов, с максимальным упором перевода населения на дистанционные каналы.

Также для обслуживания премиального сегмента АКБ Тенге Банк планирует открыть Центр ВИП обслуживания в г. Ташкент.

КАРТОЧНЫЙ БИЗНЕС

Банк заинтересован в развитии карт бизнеса как в направлении эмиссии (бюджетные и премиальные карты, дебетовые и кредитные карты, картоматы), а также в направлении эквайринга (POS терминалы, интернет эквайринг, tap on phone, банкоматная сеть).

Главной концепцией является:

- отсутствие комиссий за выпуск, доставку
- отсутствие комиссий при оплате
- минимальный страховой депозит по премиальным
- три продукта в одном (дебетовая с кешбеком, кредитная, карта рассрочки с рейсом).
- отсутствие комиссий при снятии наличности в банкоматной сети банка

- отсутствие комиссий при пополнении карты в банкоматной сети банка
- партнерская сеть в 1000 мерчантов.

Кроме того, Банк будет делать упор на продвижение «пакетных» предложений (комплексного клиентского обслуживания) международных платежных систем, базирующихся на основе платежной карты, в состав которых входит целый набор банковских и небанковских услуг и технологий бесконтактных платежей. Особый акцент будет сделан на развитие продуктов, обсуживающихся через мобильные телефоны, а также на интернет-эквайринг.

Учитывая факт того, что банковские карты становятся все более и более популярным платежным инструментом среди населения Узбекистана, Банк планирует запуск разнообразных, инновационных, кредитных продуктов с использованием банковских карт, в том числе и виртуальных как для внутренних сумовых, так и для международных банковских карт.

Банк видит своей целью развивать:

- Бесконтактный функционал МПК;
- Альтернативный метод оплаты на местах, учитывая нехватку банкоматов и терминалов на рынке – оплата по QR кодам, использование EPOS-терминалов;
- Мультивалютные карты, позволяющие клиенту пользоваться услугами Банка как в Узбекистане, так и за рубежом;
- Выпуск карт Премиум сегмента, с полноценным функционалом.

Банк предполагает агрессивно расширять свою банкоматную сеть, главным образом за счет продвижения международных платежных карт в зонах обслуживания туристического сегмента и клиентов среднего класса и выше.

Банк планирует активно развивать собственный эквайринг и распространять собственные POS-терминалы для возможности расчетов как внутренними картами, так и предпочтительнее картами международных платежных систем, а также QR- и интернет-платежей.

Банк активно планирует проведение мероприятий по повышению доступности банковских услуг и быстрого получения банковских карт. Одним из направлений для достижения данной цели является построение сети картоматов (для выпуска карт за 10 минут) по г. Ташкенту и в крупных регионах республики.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ БАНКА

Банк планирует в период 2021-2024 гг.

1. Автоматизировать большинство бизнес-процессов на базе системы BPM;
2. внедрить продвинутое системы ДБО ФЛ и ДБО ЮЛ;
3. запустить собственный карточный процессинг-центр;
4. создать хранилище данных, реализовать на его базе регуляторную и МСФО отчетность;
5. внедрить CRM-систему как часть корпоративной стратегии;
6. активно развивать дистанционные каналы продаж;
7. внедрить систему Marketplace;

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Стратегия кадровой политики направлена на создание системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и Банка, достижение высокой производительности труда, получение наилучших экономических результатов.

Основными стратегическими задачами в сфере развития персонала Банка на период 2022-2024 гг. являются:

Развитие и обучение персонала, ориентированного на стратегию развития Банка

- обучение перспективных работников Банка, не имеющих высшее образование, на заочных и вечерних формах обучения;
- систематизирование корпоративного обучения работников, профессиональная сертификация узкопрофильного направления;
- обучение фронтальных работников бизнес-процессам и корпоративным стандартам обслуживания клиентов;
- организация тренингов, направленных на развитие управленческого и лидерского потенциала руководителей и участников кадрового резерва;
- внедрение системы ротации для расширения зоны действий работника, обеспечение преемственности;
- обмен опытом с АО «Народный Банк Казахстана» с целью заимствования передового опыта и наработок в банковской сфере.