



**PREMIUM
BANK**

**Premium Bank Açıq Səhmdar Cəmiyyətinin
2026 - 2028-ci illər üzrə**

STRATEJİ PLANI

"Premium Bank" ASC-nin
Müşahidə Şurasının 26.12.2025-ci il tarixli
qərarı ilə (Protokol №68) təsdiq edilmişdir.



Elçin Əhmədov
Müşahidə Şurasının sədri



MÜNDƏRİCAT

- **ÖN SÖZ**
- **ÜMUMİ MƏLUMAT**
- **STRATEJİ BAXIŞ, MISSİYA BƏYANATI, DƏYƏRLƏR VƏ MƏQSƏDLƏR**
- **QLOBAL İQTİSADİYYAT (makroiqtisadi şərait)**
- **AZƏRBAYCANDA MAKROIQTİSADI MÜHİT**
- **RİSKLƏRİN TƏHLİLİ**
- **ƏSAS GÖSTƏRİCİLƏR ÜZRƏ PROQNOZLAR**
- **STRATEJİ İNKİŞAF PRIORİTETLƏRİ VƏ HƏYATA KEÇİRİLƏCƏK FƏALİYYƏTLƏR**
- **STRATEJİ HƏDƏFLƏR VƏ TƏDBİRLƏR PLANI**
- **TƏŞKİLATİ STRUKTUR**
- **MÜŞAHİDƏ ŞURASI SƏDRİNİN MESAJI**

ÖN SÖZ

“Premium Bank” ASC-nin 2026-2028-ci illər üzrə strategiyası” 2025-ci ilin dördüncü rübündə formalaşdırılmışdır.

Strategiya milli və beynəlxalq makroiqtisadi vəziyyəti, Azərbaycan bank sektorunun icmalını, makroiqtisadi göstəricilər üzrə cari və proqnoz məlumatlarını qısaca olaraq özündə əks etdirir. Bu sənəd Bankın 2026–2028-ci illər üzrə strateji planını təqdim edir. Planın məqsədi Bankın gələcək inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirmək, maliyyə dayanıqlığını təmin etmək və rəqabət qabiliyyətini artırmaqdır.

Mövcud strategiya bankda ümumi inkişafın stimullaşdırılması və dayanıqlılığının gücləndirilməsini, müştərilərə təqdim olunan məhsul və xidmətlər üzrə diversifikasiyanın artırılmasını, müştəri məmnuniyyətinin yüksəldilməsi, hədəflərin müəyyənləşdirilməsi və ona nail olunmasını, rəqəmsal bankçılığın sürətli texnoloji inkişafı fonunda bankın rəqəmsal xidmət platformalarının inkişafını, əməkdaşların bilik və bacarıqlarının artırılmasını, bankdakı proseslərin səmərəliliyin yüksəldilməsini və s. kimi məsələləri özündə ehtiva edir. Korporativ idarəetmənin tətbiqi, risk əsaslı tənzimləmə və nəzarətin gücləndirilməsi, komplayens tədbirlərinin artırılması, kibertəhlükəsizlik tədbirlərinin gücləndirilməsi, bank üzrə korporativ və risk mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsi. müdafiə xətləri üzrə risk əsaslı idarəetmənin təşkili və davamlı inkişafı strateji dövr ərzində öndə duran sahələrdən biridir.

İdarə Heyəti Strateji planın icrasını təmin və təhlil edir. İdarə Heyəti Strateji planın nəticələri barədə Müşahidə Şurasına hesabat verir. Strateji Plan bazar vəziyyəti və konyukturasından asılı olaraq mütəmadi şəkildə İdarə Heyəti tərəfindən yenidən baxıla bilər və Müşahidə Şurasının razılığı ilə Planda müvafiq dəyişikliklər oluna bilər.

Bankın 2026-2028-ci illərdə əsas məqsədi sabit inkişaf edərək istehlakçılara keyfiyyətli və əlçatan bank xidmətlərinin təqdim edilməsi, istehlakçıların banka olan etibarlılığını artırmaq bankın əsas hədəflərindən biri olaraq prioritetdə saxlanılacaqdır.

ÜMUMİ MƏLUMAT

“Premium Bank” ASC respublikanın etibarlı və aparıcı banklarından biri olaraq 1994-cü ildə “Azal Səhmdar Kommersiya Bankı” adı altında fəaliyyətə başlamışdır. Yarandığı tarixdən etibarən 31 il ərzində bank daim inkişaf yolunu tutmuş, illər keçdikcə Azərbaycanın bank sistemində möhkəmlənmiş, xidmətləri həm keyfiyyət, həm də inkişaf baxımından artmışdır. Bank bu dövr ərzində stabil beynəlxalq əlaqələrini qura bilmiş, müştəri bazasını genişləndirmiş, xidmət səviyyəsini yüksəltmiş və məhsul çeşidini artırmışdır. “Premium Bank” ASC əsasən korporativ bank kimi fəaliyyət göstərir və müştəri bazasının əsasını hava nəqliyyatı və ticarət sektoru təşkil edir. Bankın əsas strategiyası keyfiyyətli, sürətli və sərfəli xidmət, faydalılıq və peşakarlıq əsasında qurulmuşdur. Hazırda müxtəlif növ bank xidmətləri təklif edən “Premium Bank” ASC-nin baş ofisi, 5 filialı, 2 şöbəsi və 4 mübadilə şöbəsi fəaliyyət göstərir. İşçilərinin sayı 208 nəfərdir.

Bankın cari maliyyə göstəriciləri (30.11.2025-ci il tarixinə) aşağıdakı kimidir :

Aktivlər		Passivlər Öhdəliklər	
Nağd vəsaitlər	19 007 334	Cari hesab qalıqları	153 414 452
		- hüquqi şəxslər	95 693 991
AMB-dəki müxbir hesablar	87 182 688	- fiziki şəxslər	57 720 461
		Müddətli depozitlər	243 111 699
AMB-də yerləşdirilmiş depozitlər	35 519 849	- hüquqi şəxslər	300 000
		- fiziki şəxslər	242 811 699
Rezident banklardakı müxbir hesablar	5 614 264	ipoteqa kreditləri (İKZF)	73 894 913
		Digər öhdəliklər	5 349 267
Qeyri-Rezident banklardakı müxbir hesablar	31 833 434	Cəmi Öhdəliklər	475 770 331
		Kapital	
Qiymətli kağızlar	6 947 733	Nizamnamə kapitalı	174 601 350
Kredit portfeli	479 542 830	Keçmiş illərin mənfəəti/zərəri	4 213 162
Kreditlər üzrə ehtiyat	- 8 882 975	Cari maliyyə ilinin mənfəəti/zərəri	12 344 882
Əsas vəsaitlər və qeyri-maddi aktivlər	4 975 070	Adi ehtiyatlar	7 930 281
Digər aktivlər	13 119 780	Cəmi kapital	199 089 674
Cəmi Aktivlər	674 860 006	Cəmi öhdəliklər və kapital	674 860 006

“Premium Bank” ASC-nin bazar payı üzrə göstəriciləri :

Aktivlər	Bank sektoru üzrə	"PremiumBank" ASC üzrə	Bazar payı, %
Kredit portfeli, Cəmi	28 500 000 000	479 542 830	1.7%
Biznes Kredit portfeli, Cəmi	15 100 000 000	345 998 141	2.3%
Biznes Kredit portfeli, Nəqliyyat sektoru	1 590 000 000	293 279 295	18.4%
Biznes Kredit portfeli, Tikinti sektoru	1 540 000 000	31 969 624	2.1%
Biznes Kredit portfeli, Ticarət sektoru	4 250 000 000	20 642 842	0.5%
Biznes Kredit portfeli, Kənd təsərrüfatı sektoru	1 810 000 000	106 380	0.01%
İstehlak Kredit portfeli	8 900 000 000	58 798 889	0.7%
İpoteka Kredit portfeli	4 400 000 000	74 745 800	1.7%
Aktivlər, Cəmi	56 700 000 000	674 860 006	1.2%
Əmanətlər, Cəmi	37 350 000 000	396 526 152	1.1%
Əmanətlər, Hüquqi şəxslər	22 410 000 000	95 993 991	0.4%
Əmanətlər, Fiziki şəxslər	14 940 000 000	300 532 161	2.0%
Müddətli əmanətlər, Fiziki şəxslər	9 400 000 000	242 811 699	2.6%
Tələbli əmanətlər, Fiziki şəxslər	5 650 000 000	57 720 461	1.0%
Öhdəliklər, Cəmi	49 800 000 000	475 770 331	1.0%
Kapital, Cəmi	6 900 000 000	199 089 674	2.9%

Bank sektoru ilə bağlı məlumatlar AR Mərkəzi Bankının 2025-ci ilin I yarımili üzrə “Maliyyə Sabitliyi Hesabatı”na əsaslanır.

STRATEJİ BAXIŞ, MISSIYA BƏYANATI, DƏYƏRLƏR VƏ MƏQSƏDLƏR

STRATEJİ BAXIŞ

Səhmdarları, işçiləri və müştəriləri ilə birlikdə etibarlılıq, məsuliyyətlik, keyfiyyətlik prinsiplərinə əsaslanaraq, əsaslı şəkildə korporativ idarəedilməklə, müasir keyfiyyət standartlarına uyğun təqdim etdiyi məhsul və xidmətlərində fərqlilik yaradan, innovativ maliyyə həlləri təqdim etməklə, bazarının inkişafına tövə verən dayanıqlı və etibarlı bank olmaq.

MISSIYA BƏYANATI

Müştərilərə yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmətləri daha əlçatan üsullarla təqdim etməklə onların məqsəd və istəklərinin reallaşdırılmasında iştirakçı bank olmaqdır. Bu bankın maliyyə xidmətlərinin əldə edilməsində yalnız vasitəçi deyil, həmçinin müştərilərin ehtiyaclarının təmin edilməsində onların həyatında mühüm bir hissəyə aid olması deməkdir. Beləliklə əsas prinsipimiz müştərilərimizin hər zaman yanında özünəməxsus yer tutmaqla onlar üçün dəyər yaratmaq və bununla dəyər qazanmaqla yanaşı innovativ və müasir bank olmaqla fiziki və hüquqi şəxslərə yüksək keyfiyyətli və etibarlı xidmətləri göstərmək, sosial ədalətli olmaq, səhmdarlar üçün gəlirli effektiv olmaqdır.

Prinsiplərimizi müəyyən edən tezislər bunlardır:

Xidmətin keyfiyyətli olmasının əsas meyar olaraq qəbul edilməsi və bazarda rəqabət üstünlüyünün təmin edilməsi.

Dayanıqlılığın və etibarlılıq daim saxlanılması ilə uzunmüddətli inkişaf və perspektivlərin təmin edilməsi.

Ümumilikdə komandanın şəxsi inkişafının və proseslərdə aktiv iştirakının təmin edilməsi ilə ümumi bank üzrə inkişafın əldə edilməsi.

Innovativ maliyyə həlləri təqdim etməklə müasir bank statusunu möhkəmləndirmək və inkişaf etmək;

Universal bankçılığın daha da inkişafını təmin etmək.

Müxbir əlaqlərin daha genişləndirilməsi, inkişafı və keyfiyyətinin artırılmasını təmin etmək.

Azərbaycanda nağdsız hesablaşmalar sahəsinin inkişafı prosesinə dəstək olmaq.

DƏYƏRLƏRİMİZ

Məsuliyyətlik

Məsuliyyətlik Bankın əsas dəyərlərindən biri kimi bütün əməkdaşların fəaliyyətində rəhbər prinsipi təşkil edir. Bank qarşısında, müştərilərə və səhmdarlara münasibətdə öhdəliklərin məsuliyyətlə yerinə yetirilməsi təşkilatın etibarlılığının və davamlı inkişafının əsasını qoyur. Hər bir əməkdaş öz funksional və fərdi öhdəliklərini aydın şəkildə dərk etməli, onların icrasına peşəkarlıq və dürüstlük prinsipləri əsasında yanaşmalıdır. Bu yanaşma ümumi məqsədlərə nail olunmasında kollektiv cavabdehlik mühitini formalaşdırır və Bankın keyfiyyətli nəticələr əldə etməsinə töhfə verir.

Əməkdaşlıq

Əməkdaşlıq Bankın korporativ dəyərlərinin mühüm tərkib hissəsidir və qarşılıqlı inam, anlayış və birgə məsuliyyət prinsiplərinə əsaslanır. Uzunmüddətli tərəfdaşlığın və səmərəli komanda işinin təmin olunması üçün əməkdaşlar və müştərilər arasında birgə fəaliyyətin nəticələrinin dəyərləndirilməsi, qarşılıqlı dəstək və inkişaf mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Əməkdaşlıq mədəniyyəti ümumi məqsədlərin şəxsi maraqlardan üstün tutulmasına, qarşılıqlı yardım və etimad mühitinin möhkəmlənməsinə, eləcə də Bankın strateji hədəflərinə birlikdə nail olunmasına şərait yaradır.

İnnovativlik - Yenilikçilik

İnnovativlik Bankın davamlı inkişaf strategiyasının əsas dayaqlarından biridir və dəyişən daxili və xarici mühitə çevik şəkildə uyğunlaşmanı təmin edir. Bankın bütün fəaliyyət sahələrində innovativ yanaşmaların tətbiqi, yaradıcılıq və texnoloji imkanların birləşdirilməsi nəticəsində səmərəliliyin artırılmasına, müasir trendlərə uyğun yeni həllərin formalaşdırılmasına şərait yaradır. İnnovativ düşüncə tərzinin təşviqi Banka dəyişikliklərə operativ reaksiya vermək, müştəri tələblərinə çevik şəkildə cavab vermək və ümumi fəaliyyət keyfiyyətində davamlı artımı təmin etmək imkanı verir.

Effektivlik

Effektivlik Bankın fəaliyyətində əsas idarəetmə prinsiplərindən biri olub, mövcud resursların optimal istifadəsi ilə maksimum nəticə əldə edilməsini nəzərdə tutur. Bu prinsip məhsuldarlığın artırılmasına yönəlmişdir və digər korporativ dəyərlərin praktik tətbiqini özündə birləşdirir. Effektivliyin təmin olunması bütün əməkdaşların və resursların məqsədyönlü şəkildə səfərbər edilməsini, proseslərdə ardıcılığın və koordinasiyanın qorunmasını tələb edir. Komanda üzvlərinin vahid hədəflərə fokuslanması nəticəsində həm fərdi, həm də kollektiv səviyyədə davamlı inkişaf və keyfiyyətli nəticələr əldə olunur.

Etibarlılıq

Etibarlılıq Bankın fəaliyyətinin əsas fundamental prinsiplərdən sayılır. Bank müştərilər, partnyorlar və cəmiyyət qarşısında etibarlı, güvənli və dayanıqlı maliyyə qurumu kimi çıxış edir. Etibarlılıq müştərilərlə uzunmüddətli münasibətlərin qurulmasını, maliyyə xidmətlərində sabitlik və şəffaflığın təmin olunmasını, həmçinin bankın nüfuzunun qorunmasını təmin edən əsas amildir. Bu prinsip Bankın davamlı fəaliyyətinə, müştəri məmnuniyyətinin artmasına və bazarda güclü reputasiyasının möhkəmlənməsinə xidmət edir.

Keyfiyyətlik

Keyfiyyətlik Bankın fəaliyyətində əsas strateji hədəflərdən biridir və müştərilərə göstərilən xidmətlərin, təqdim edilən məhsulların və daxili proseslərin yüksək səviyyədə icrasını təmin edir. Bank müştəri məmnuniyyətini artırmaq, bazarda rəqabət üstünlüyü qazanmaq və davamlı inkişafı təmin etmək məqsədilə bütün fəaliyyət istiqamətlərində keyfiyyət standartlarına riayət olunmasını prioritet hesab edir. Keyfiyyətlik prinsipi Bankın etibarlılığını, peşəkarlığını və müasir yanaşma tərzini nümayiş etdirir.

MƏQSƏDLƏRİMİZ

Korporativ idarəetmə

Korporativ idarəetmə Bankın şəffaf, məsuliyyətli və səmərəli fəaliyyətini təmin edən əsas prinsiplərdən biridir. Bu dəyər beynəlxalq və milli korporativ idarəetmə standartlarına uyğun idarəetmə modelinin formalaşdırılmasına, qərarların qəbulunda obyektivliyin, hesabatlılığın və etik davranışın təmin edilməsinə yönəlib. Güclü korporativ idarəetmə strukturu Bankın dayanıqlığını artırır, risklərin effektiv idarə olunmasına və səhmdar, müştəri, əməkdaş maraqlarının balanslı şəkildə qorunmasına şərait yaradır.

Şəffaflıq

Şəffaflıq Bankın fəaliyyətinin fundamental prinsiplərdən biridir və etibarlılığın, qarşılıqlı inamın, eləcə də davamlı əməkdaşlığın formalaşmasında həlledici rol oynayır. Bank və müştərilər, həmçinin əməkdaşlar arasında açıq, aydın və dürüst münasibətlərin qurulması korporativ mədəniyyətin ayrılmaz hissəsidir. İnformasiyanın əldə edilməsində və paylaşılmasında açıqlığın və ardıcılığın təmin edilməsi səmərəli kommunikasiya mühitinin formalaşmasına, müştərilərlə uzunmüddətli tərəfdaşlığın güclənməsinə və təşkilati etimadın möhkəmlənməsinə xidmət edir.

Müştəri məmnuniyyəti

Müştəri məmnuniyyəti Bankın fəaliyyətinin əsas prioritetlərindən biridir və uzunmüddətli uğurun əsas göstəricisi kimi qiymətləndirilir. Bank xidmətlərindən yararlanan və ya potensial müştərilərin ehtiyac və gözləntilərinin ödənilməsi, göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin davamlı şəkildə yaxşılaşdırılması bu dəyərin əsas məqsədidir. Müştəri məmnuniyyətinin qorunması və artırılması etibarlılığın, şəffaflığın və peşəkarlığın təzahürü olmaqla, Bankın bazarda rəqabət üstünlüyünü və nüfuzunu gücləndirir.

Dayanıqlı inkişaf

Dayanıqlı inkişaf Bankın strateji hədəflərinin və fəaliyyət fəlsəfəsinin əsasını təşkil edir. Bank öz missiya və dəyərlərinə əsaslanaraq maliyyə sabitliyini, sosial məsuliyyəti və ekoloji tarazlığı qorumağa yönəlmiş fəaliyyət həyata keçirir. Resurslardan səmərəli istifadə, risklərin məsuliyyətli idarə olunması və uzunmüddətli perspektivdə cəmiyyətə fayda gətirən təşəbbüslərin dəstəklənməsi dayanıqlığın mühüm göstəriciləridir. Bu prinsip Bankın davamlı inkişafını, bazarda mövqeyinin möhkəmlənməsini və bütün maraqlı tərəflər qarşısında etibarlılığının qorunmasını təmin edir.

QLOBAL İQTİSADİYYAT (makroiqtisadi şərait)

ÜMUMİ BAXIŞ

Rusiya-Ukrayna müharibəsi dünya iqtisadiyyatının inkişafında fundamental məsələlərə toxunub:

- Ərzaq təhlükəsizliyi
- Təchizat zəncirində və logistikada səngimələr daşıma xərclərinin artması
- Qlobal hiperinflyasiya
- Enerji daşıyıcılarının çatışmazlığı və qiyməti
- İqtisadi geriləmə

Geosiyasi müstəvidə baş verə biləcək qeyri-müəyyənliklər qalmaqdadır:

- İqtisadi artımın azalması və iqtisadi tənəzzülün baş vermə ehtimalının artması neft qiymətlərinə mənfi təsir edə bilər.
- Bu isə ölkəyə daxil olacaq valyutanın azalmasına səbəb ola və dövlət büdcəsində nəzərdə tutulmuş xərclərin icrasında çətinliklər yarada bilər.
- Həmçinin bu ssenari üzrə hadisələrin gedişatı manatın məzənnəsində də risklər yaradır.

Çin və ABŞ iqtisadiyyatında mövcud olan problemlərlə bağlı qeyri-müəyyənliklərin gələcəkdə daha neqativ fəsadların yarada bilməsi qlobal iqtisadi proqnozlara təsir edir.

- Çin iqtisadiyyatında tikinti sektorunda yaranmış problemlər və bəzi şirkətlərin öhdəliklərini yerinə yetirə bilməməsi gələcəklə bağlı ciddi narahatlıq doğurur.
- İnfilyasiya hədəflənən səviyyədən yüksək davam edərsə, Federal Rezerv faiz dərəcələrini artırmaqla iqtisadiyyatı yavaşlatmağa çalışa bilər və bu dünya iqtisadiyyatına neqativ təsir edə bilər.

2025-ci ildə dünya iqtisadiyyatı geosiyasi və geoiqtisadi münaqişələrin davam etməsi, qlobal iqtisadiyyatda qeyri-müəyyənliklər, sərt monetar siyasət fonunda formalaşmışdır. Beynəlxalq Valyuta Fondunun proqnozlarında 2025-ci il üçün qlobal iqtisadi artım tempi 3.0 faiz, 2026-cı il üçün isə 3.1 faiz, 2027-ci il üçün 3.3 faiz səviyyəsində proqnozlaşdırılır ki, bu da 2025-ci ildə yayımlanan Dünya İqtisadi Perspektivi ilə müqayisədə yuxarıya doğru düzəlişdir. Bu proqnoz tariflərin əvvəlcədən tətbiqi, effektiv tarif dərəcələrinin aşağı olması, maliyyə şəraitinin yaxşılaşması kimi amilləri əks etdirir.

Qlobal inflyasiyanın azalması gözlənilir, lakin ABŞ-da inflyasiyanın hədəfin üzərində qalacağı proqnozlaşdırılır. Potensial olaraq yüksək tariflər, artmış qeyri-müəyyənlik və geosiyasi gərginliklər mənfi risklər olaraq qalır.

Etimadın, proqnozlaşdırıla bilmənin və dayanıqlılığın bərpası əsas siyasət prioriteti olaraq qalır.

BVF tərəfindən Qlobal inflyasiyanın 2025-ci ildə 4.2 faiz olmaqla, 2026-cı ildə isə 3.5 faiz səviyyəsinə enəcəyi proqnozlaşdırılır. İnkişaf etmiş ölkələrdə inflyasiya hədəfə daha tez yaxınlaşacağı halda, inkişaf etməkdə olan və bazar iqtisadiyyatına malik ölkələrdə bu proses bir qədər gecikə bilər.

Orta müddətli risklər əsas ssenaridən aşağıya meyillidir, eyni zamanda qısa müddətli perspektivdə risklər ölkələr üzrə fərqlənir. Lakin dünya siyasətində baş verə biləcək narahatlıqlar davam edən inflyasiya azalması prosesini pozaraq monetar siyasətin yumşaldılmasına keçidi çətinləşdirə bilər və bunun fiskal dayanıqlıq və maliyyə sabitliyinə təsiri ola bilər.

Bu risklərin idarə olunması üçün qlobal iqtisadiyyatda diqqətli yanaşma tələb olunur: inflyasiya ilə real iqtisadi fəaliyyət arasındakı tarazlığı qorumaq, ehtiyatları bərpa etmək və struktur islahatların sürətləndirilməsi, həmçinin daha güclü çoxtərəfli qaydalar və əməkdaşlıq vasitəsilə orta müddətli iqtisadi artım perspektivlərini yüksəltmək zəruridir.

Neft qiyməti proqnozları

Mənbə	2025 (\$/barel)	2026 (\$/barel)	2027 (\$/barel)	2028 (\$/barel)	Əsas istinad (mənbə linki)
J.P. Morgan	66	58	-	-	https://www.jpmorgan.com/insights/global-research/commodities/oil-price-forecast
Goldman Sachs	63–69	58–62	-	-	https://www.reuters.com/markets/commodities/goldman-sachs-expects-oil-prices-decline-through-2026-2025-04-14/
Barclays	66	60	-	-	https://www.reuters.com/business/energy/barclays-cuts-2025-2026-brent-crude-forecast-opec-accelerates-output-hikes-2025-05-05/
U.S. Energy Information Administration (EIA)	68	61	-	-	https://www.rigzone.com/news/usa_eia_reveals_latest_brent_oil_price_forecasts-12-feb-2025-179614-article/
World Bank	73	72	-	-	https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets
Fitch Ratings	65	60	60	57	https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/fitch-ratings-cuts-short-term-oil-price-assumptions-maintains-gas-prices-16-04-2025
S&P Global	75	60-70	60-70	—	https://www.spglobal.com/ratings/en/regulatory/article/sp-global-ratings-revises-hydrocarbon-price-deck-assumptions-s101656038
Brent Futures (ICE)	62–64	60–64	63–66	65	https://www.ice.com/products/219/brent-crude-futures/expiry
BMI Research	68	71	70	70	https://www.rigzone.com/news/bmi_reveals_latest_brent_oil_price_forecasts-15-apr-2025-180236-article/?utm_source=chatgpt.com
Analitik konsolidasiya (Tenet / industry aggregator)	72–74	66–70	69–71	70	Tenet / market surveys

AZƏRBAYCANDA MAKROİQTİSADI MÜHİT

Azərbaycan Respublikasında qeyri-neft sektorunun davamlı və rəqabətqabiliyyətli inkişafı dövlətin iqtisadi siyasətinin prioritet istiqamətidir. Davamlı iqtisadi islahatlar çərçivəsində bu siyasət qlobal iqtisadi çağırışlara uyğun müasir konseptual yanaşmalarla daha da təkmilləşdirilmiş, strateji məqsədlərə uyğun sərbəst bazar münasibətlərinin və özünüinkışaf qabiliyyətinə malik sosialyönümlü, diversifikasiya olunmuş milli iqtisadiyyatın formalaşdırılması təmin edilmişdir. Həyata keçirilən məqsədyönlü tədbirlər nəticəsində makroiqtisadi sabitlik qorunub saxlanılmış, qeyri-neft sahələrinin və bütövlükdə regionların tarazlı inkişafı sürətlənmiş, strateji valyuta ehtiyatlarından səmərəli istifadə təmin olunmuş, sahibkarlığa dövlət dəstəyi gücləndirilmiş, əlverişli biznes və investisiya mühiti formalaşmış, əhalinin sosial rifahı davamlı olaraq yaxşılaşmışdır.

2025-ci ildə Azərbaycan iqtisadiyyatı istər regionda, istərsə də qlobal iqtisadi və siyasi mühitdə gedən mürəkkəb proseslər, qlobal geosiyasi və geoiqtisadi risklərin yaratdığı qeyri-müəyyənliklər, qlobal iqtisadi aktivliyin zəifləməsi, enerji qiymətlərində volatillik, regional müharibələr fonunda formalaşmışdır.

2025-ci ilin yanvar-sentyabr aylarında ölkədə fəaliyyət göstərən müəssisə, təşkilat və fərdi sahibkarlar tərəfindən 95,2 mlrd. manatlıq və ya 2024-cü ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə 1,3 faiz çox ümumi daxili məhsul istehsal edilmişdir. Bu dövrdə iqtisadiyyatın neft-qaz sektorunda əlavə dəyər istehsalı 1,9 faiz azalmış, qeyri-neft-qaz sektorunda isə 2,9 faiz artmışdır.

Dövr ərzində ÜDM 95,2 mlrd. AZN təşkil etmişdir və burada əsas pay qeyri-neft sektorunun (66.7 mlrd. AZN) payına düşür. Əhalinin hər nəfərinə düşən ÜDM 9.3 min AZN olmuşdur.

2025-ci ilin yanvar-sentyabr aylarında əhalinin nominal gəlirləri 66 mlrd. AZN olmuşdur. Əhalinin hər nəfərinə düşən nominal gəlirlər 6.4 min AZN olmuşdur.

İnflyasiya 2025-ci ilin ilk yarısı (4.9%) ilə müqayisədə artmışdır (5.7%) və bu göstərici 2024-cü ilin sonu ilə müqayisədə (4.9%) yüksək olaraq qalmaqdadır.

Mərkəzi Bank tərəfindən antiinflyasiya xarakterli pul siyasəti üzrə tədbirlər davam etdirilmişdir.

Qeyri-neft sektorunda müsbət artım dinamikası davam etmişdir. Qeyri-neft sektorunun ÜDM-də payı müvafiq dövrü ilə müqayisədə 10% artaraq 59 mlrd. AZN təşkil etmişdir.

2025-ci ilin I yarısında beynəlxalq konyunktur tədiyə balansı baxımından Azərbaycan üçün əlverişli olmuş, xarici ticarət balansında müsbət saldo qeydə alınmışdır. 2025-ci ilin I yarısında cari əməliyyatlar balansında 2.3 mlrd. ABŞ dolları profisit yaranmışdır ki, bu da ÜDM-in 6.3%-ni təşkil etmişdir.

Strateji valyuta ehtiyatları artmaqda davam etmişdir. Mərkəzi Bankın valyuta ehtiyatları 2025-ci ilin I yarımili ərzində 1.8% artaraq 11.2 mlrd. dollara, ARDNF-in ehtiyatları isə 10.8% artaraq 66.5 mlrd. dollara çatmışdır. Beləliklə, ölkənin strateji valyuta ehtiyatları dövr ərzində 9.4% artaraq 77.7 mlrd. dollara çatmışdır. Hesabat dövründə valyuta ehtiyatlarının ÜDM-ə nisbəti 106% təşkil etməklə beynəlxalq kifayətlilik normalarını üstələməkdə davam etmişdir.

Makroiqtisadi göstəricilər üzrə proqnozlar

Göstəricilər	Beynəlxalq Valyuta Fondu (İMF)			
	2025	2026	2027	2028
ÜDM real artım (%)	3	2.5	2.5	2.5
İnflyasiya (ortalama, %)	5.7	4.5	4	4
İşsizlik səviyyəsi (%)	5.3	5.3	5.2	5.2

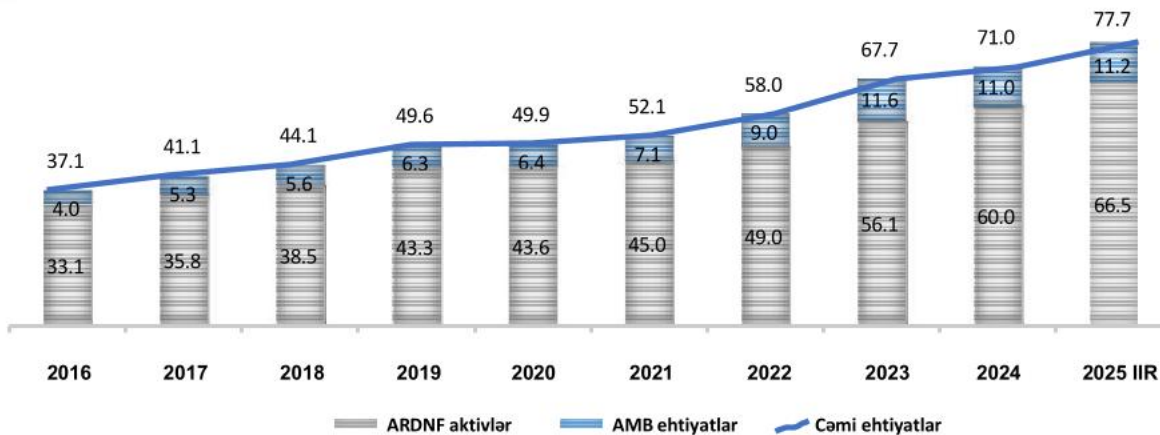
Mənbə : https://www.imf.org/en/countries/aze?utm_source=chatgpt.com#ataglance

“Fitch Ratings – London – 13 iyun 2025: Fitch Ratings Azərbaycan üzrə reytingi aşağıdakı formada səciyyələndirmişdir:

Rating	Action	Date	Type
BBB-	Affirmed	13-Jun-2025	Long Term Issuer Default Rating
F3	Affirmed	13-Jun-2025	Short Term Issuer Default Rating
F3	Affirmed	13-Jun-2025	Local Currency Short Term Issuer Default Rating
BBB	Upgrade	13-Jun-2025	Country Ceiling
BBB-	Affirmed	13-Jun-2025	Local Currency Long Term Issuer Default Rating

Mərkəzi Bankın valyuta ehtiyatları 2025-ci ilin I yarımili ərzində 1.8% artaraq 11.2 mlrd. dollara, ARDNF-in ehtiyatları isə 10.8% artaraq 66.5 mlrd. dollara çatmışdır. Beləliklə, ölkənin strateji valyuta ehtiyatları dövr ərzində 9.4% artaraq 77.7 mlrd. dollara çatmışdır. Hesabat dövründə valyuta ehtiyatlarının ÜDM-ə nisbəti 106% təşkil etməklə beynəlxalq kifayətlilik normalarını üstələməkdə davam etmişdir.

Mərkəzi Bankın və Dövlət Neft Fondunun valyuta ehtiyatlarının dinamikası, mlrd. ABŞ dolları



Fiskal xərclər ölkədə iqtisadi aktivliyin dəstəklənməsində mühüm rol oynamışdır. Büdcə xərcləri iqtisadi artımın dəstəklənməsi, habelə əhalinin rifahının yaxşılaşdırılması istiqamətində tədbirlərin həyata keçirilməsi, xüsusilə işğaldan azad olunmuş ərazilərin bərpasına yönəlmişdir. 2025-ci ilin birinci yarımili üzrə dövlət büdcəsinin gəlirləri 19.8 mlrd. manat, xərcləri isə 17.1 mlrd. manat təşkil etmişdir. Cari ilin ilk yarısı ərzində büdcə profisiti 2.7 mlrd. manat təşkil etmişdir ki, bu da ÜDM-in 4.3%-ni təşkil edir.

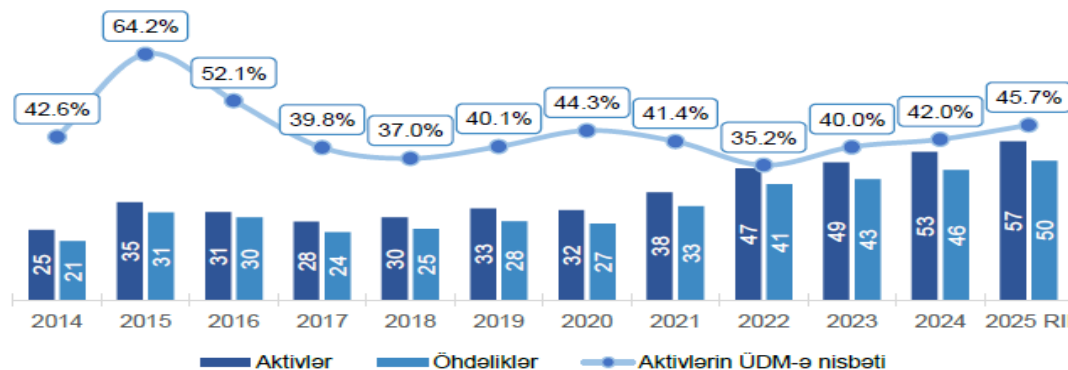
Azərbaycan Respublikasının Dövlət Neft Fondundan dövlət büdcəsinə transfert nəzərə alınmadan dövlət büdcəsinin gəlirləri proqnoza nisbətən 5.9% çox icra edilməklə 12.6 mlrd. manat təşkil etmişdir. Maliyyə Nazirliyinin məlumatına əsasən, dövlət büdcəsinin qeyri-neft-qaz sektoru üzrə daxilolmaları 2025-ci ilin I yarımili üzrə dövlət büdcəsinin ümumi daxilolmalarının 51.9%-ni təşkil etməklə 10.3 mlrd. manat olmuşdur ki, bu da 2024-cü ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə 2.3% (232 mln. manat) çoxdur.

Qlobal geosiyasi və geoiqtisadi vəziyyətlə bağlı qeyri-müəyyənliklər, habelə qlobal inflyasiyanın yüksək səviyyəsi risk olaraq qalsa da, ölkənin müsbət ticarət saldosu və strateji valyuta ehtiyatlarının artması maliyyə sisteminin fəaliyyət göstərdiyi makroiqtisadi mühitin sabitliyini qoruyub saxlamağa imkan verir.

Bank sektorunun aktiv və öhdəliklərinin dinamikası

Bank sektorunun balansı ötən dövrlə müqayisədə genişlənməkdə davam edir. 2025-ci ilin ilk yarısı ərzində bank sektorunda cəmi aktivlər 7% (3.74 mlrd. manat) artaraq 56.7 mlrd. manat təşkil etmişdir. Cəmi öhdəlikləri isə 7.3% (3.41 mlrd. manat) artaraq 49.8 mlrd. manat təşkil etmişdir. Nəticədə, bank sektorunun dərinlik göstəricisi olan aktivlərin ÜDM-ə nisbəti ötən ilin sonu ilə müqayisədə 3.7 f.b. artaraq 45.7%-ə çatmışdır. Balansın genişlənməsinə Maliyyə Nazirliyinin depozit əməliyyatları və fiziki şəxslərin müddətli depozitlərinin artımı müsbət təsir etmişdir. 2025-ci ilk yarısına olan məlumatlara əsasən bank sektorunun aktivlərinin 47%-ni xalis kredit portfeli, 28%-ni likvid aktivlər, 25%-ni isə digər aktivlərdən ibarətdir. Həmçinin, aktivlərin 18%-i qiymətli kağızlardan ibarətdir. Öhdəliklərin isə 45%-i hüquqi şəxslərin depozitləri, 30%-i fiziki şəxslərin əmanətləri, 6%-i mərkəzi idarəetmə orqanlarının depozit və kreditləri, 14%-i digər maliyyə institutları qarşısında öhdəliklər, 5%-i isə digər öhdəliklərdən ibarətdir.

Bank sisteminin aktiv və öhdəliklərinin dinamikası, mlrd. manatla



Bank sektoru üzrə cəlb olunmuş resurslar

Sektorun əsas maliyyələşmə mənbəyi olan hüquqi şəxslərin depozitlərində azalma olsa da, fiziki şəxslərin depozitlərində artım müşahidə edilmişdir. 2025-ci ilin ilk yarımlı ərzində hüquqi şəxslərin depozitləri 4.7% (1.1 mlrd. manat) azalaraq 22.3 mlrd. manat, fiziki şəxslərin depozitləri isə 5.3% (0.76 mlrd. manat) artaraq 15.1 mlrd. manat təşkil etmişdir. Nəticədə 2025-ci ilin I yarımlının sonuna olan göstəricilərə əsasən hüquqi şəxslərin depozitlərinin öhdəliklərdə payı 5.7 f.b. azalaraq 44.8%, fiziki şəxslərin depozitlərinin öhdəliklərdə payı isə 30.2% olmuşdur. Qeyd etmək lazımdır ki, fiziki şəxslər üzrə depozitlərin artımı müddətli depozitlərin artımı hesabına olsa da, hüquqi şəxslər üzrə depozitlərin azalması həm müddətli, həm də tələbli depozitlərin azalması hesabına baş vermişdir. Təhlillər, hüquqi şəxslərin depozitlərində azalmanın əsasən neft-qaz sənayesində fəaliyyət göstərən iri təşkilatların əməliyyatları hesabına baş verdiyini göstərir.

Fiziki və hüquqi şəxslərin depozit portfelinin dinamikası, mlrd. manatla

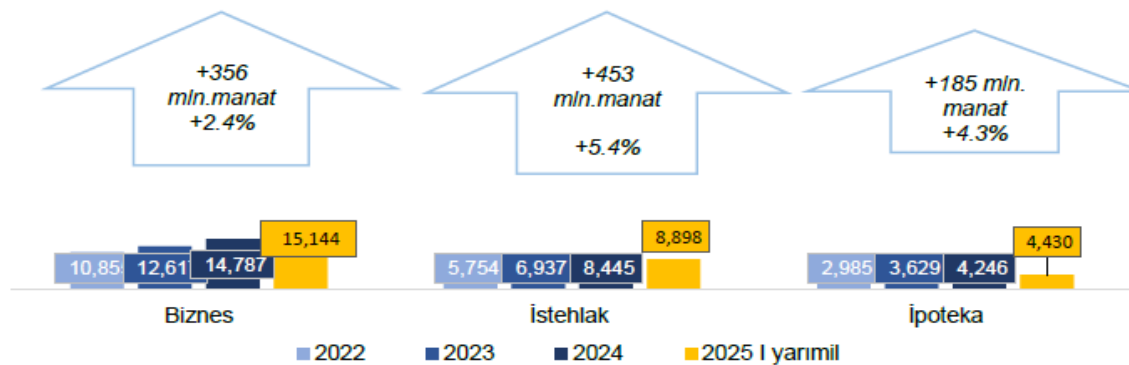


Fiziki şəxslərin müddətli əmanətlərində müşahidə olunan artım bank sektorunun dayanıqlı maliyyələşməsini dəstəkləyir. Fiziki şəxslərin müddətli depozitləri cari il ərzində 9.4% (0.81 mlrd. manat) artaraq 9.4 mlrd. manat təşkil etmiş, tələbli depozitləri isə müvafiq dövr ərzində 0.8% (0.05 mlrd. manat) azalaraq 5.65 mlrd. manat olmuşdur. Bank sektoruna inamın artımı, həyata keçirilən yeni monetar və makroprudensial siyasət çərçivələri, o cümlədən rəqəmsallaşmanın artımı fonunda müddətli depozit portfelində unikal əmanətçilərin sayı ötən ilin sonu ilə müqayisədə 11.7% artaraq 168.1 min nəfərə çatmışdır. Fiziki şəxslərin müddətli depozitlərin artımı maliyyələşmə mənbələrinin dayanıqlılığını artırmaqla yanaşı, uzunmüddətli maliyyələşmənin təmin olunmasında mühüm rol oynayır.

Bank sisteminin kreditləşmə fəaliyyəti

Kredit portfelinin illik artım tempi nominal qeyri-neft ÜDM-in artım tempini (10.8%) üstələməkdə davam edir. Ötən ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə bank sektorunun kredit portfelini 12% artaraq 28.5 mlrd. manata çatmışdır. 2025-ci ilin ilk yarımilində kredit portfelinin artım tempi 3.6% təşkil etmişdir. Son illər müşahidə olunan kredit portfelinin intensiv artım tempində azalma müşahidə olunsa da, portfelin illik artım tempi nominal qeyri-neft ÜDM-in artım tempini (10.8%) üstələməkdə davam edir. Sektor üzrə 18 bankın kredit portfelini ötən ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə artmışdır, 13 bankda isə kredit portfelinin artımı nominal qeyri-neft ÜDM artımının üzərində olmuşdur. 7 bankda artım 15%-dən yüksək olmuşdur. Bank sektorunun dayanıqlığını artırmaq və kreditləşmə fəaliyyətinin fasiləsizliyini təmin etmək məqsədilə, 2025-ci ilin 1 mart tarixindən etibarən bankların məcmu və 1-ci dərəcəli kapitalı üzərində 0.5% həddində əlavə kontr-tsiklik kapital buferi təyin edilməsi ilə bağlı qərar qəbul edilmişdir.

Kredit portfelinin 6 aylıq artım tempi, mln. manatla



Biznes kreditləri üzrə artım əsasən informasiya və rabitə, kənd təsərrüfatı və nəqliyyat sahələri üzrə baş vermişdir. 2025-ci ilin iyun ayının sonuna biznes portfelini illik əsasda 9.1% (1.27 mlrd. manat) artaraq 15.14 mlrd. manata çatmışdır. Qeyri-istehsalat və xidmət sahələri üzrə 326 mln. manat (14.4%), kənd təsərrüfatı üzrə 269 mln. manat (17.4%), ticarət müəssisələri üzrə isə 249 mln. manat (6.2%) artım qeydə alınmışdır. Biznes kreditləri portfelində ən böyük payı ticarət müəssisələrinə verilmiş kreditlər təşkil edir və bu, ümumi portfelin 28.1%-ni (4.25 mlrd. Manat) təşkil edir.

Biznes kreditlərin sahələr üzrə bölgüsü, mlrd. manatla



Bank sektorunun riskləri:

Kredit riskləri: Bank sektoru üzrə kredit riskləri idarəolunan səviyyədədir. 2025-ci ilin I yarımili ərzində qeyri-ışlək portfelin həcmi mütləq ifadədə 20.1% (132 mln. manat) artaraq 787 mln. manat təşkil etmişdir. Qeyri-ışlək portfeldə artımın 75. mln manat hissəsini istehlak kreditləri, 56 mln. manat hissəsini biznes kreditəri, 1 mln. manat hissəsini isə ipoteka kreditləri hesabına baş vermişdir. Nəticədə, qeyri-ışlək portfelin cəmi kredit portfelində payı yarımil ərzində 0.4 f.b. artaraq 2.8% təşkil etmişdir.

Likvidlik riski: Sektorun likvidlik mövqeyi güclənərək komfort zonada qalmaqda davam edir. 2025-ci ilin ilk yarımili ərzində məcmu likvidliyin örtülmə əmsalı (LCR) 2024-cü ilin sonu ilə müqayisədə 30 f.b. artaraq 180%, xarici valyutada 82 f.b. artaraq 260% milli valyutada isə 2 f.b. azalaraq 124% təşkil etmişdir. Məcmu LCR əmsalının artmasının əsas səbəbi bank sektorunda yüksək keyfiyyətli likvid aktivlərin artmasıdır. Likvidliyin artımının əsas drayveri dövr üzrə Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyi tərəfindən banklara yerləşdirilən depozitlərdir. Sektor üzrə ani likvidlik əmsalı isə 59% olmaqla minimum tələbi 29 f.b. üstələmişdir.

Bazar riski: Bank sektorunun valyuta mövqeyi prudensial tələblər çərçivəsindədir. 2025-ci ilin 1-ci yarısında bank sisteminin qısa açıq valyuta mövqeyi 97 mln. manat, bank sisteminin açıq valyuta mövqeyinin məcmu kapitalla nisbəti göstəricisi isə -1.5% təşkil etməklə, normativ tələblər çərçivəsində olmuşdur. Bazar üzrə dedollarlaşma trendləri davam edir. 2025-ci ilin birinci yarısında bank sektoru üzrə kredit portfelinin dollarlaşması 1.5 f.b. azalaraq 14.6% (tarixi minimum) olmuşdur. Depozit portfeli üzrə dollarlaşmada artım qeyd olunsa da, artım əsasən hüquqi şəxslərin tələbli depozitlər əsasında formalaşır. 2024-cü ilin sonuna nisbətə depozit portfelində dollarlaşma 3.3 f.b. artaraq 40.8%-ə yüksəlmişdir. Bankların faiz dərəcəsinə qarşı həssaslığı onların dayanıqlılığına təhdid yaratmır. 2024-cü ilin sonu ilə müqayisədə sektorun orta çəkili durasiya qəpi azalmışdır. 2025-ci ilin birinci yarısında aktivlər üzrə orta çəkili durasiyanın 2024-cü ilin sonu ilə müqayisədə azalması əsasən qısamüddətli (<1 il) aktivlərin payının artması ilə əlaqədardır ki, bu da əsasən qiymətli kağızlar və maliyyə institutlarına verilən kreditlər hesabına olmuşdur. Öhdəliklər üzrə orta çəkili durasiyanın azalması isə hüquqi şəxslər üzrə tələbli depozitlərin artması hesabına olmuşdur. Nəticədə orta çəkili durasiya qəpi ötən ilin sonu ilə müqayisədə 0.71-dən 0.64-ə enmişdir.

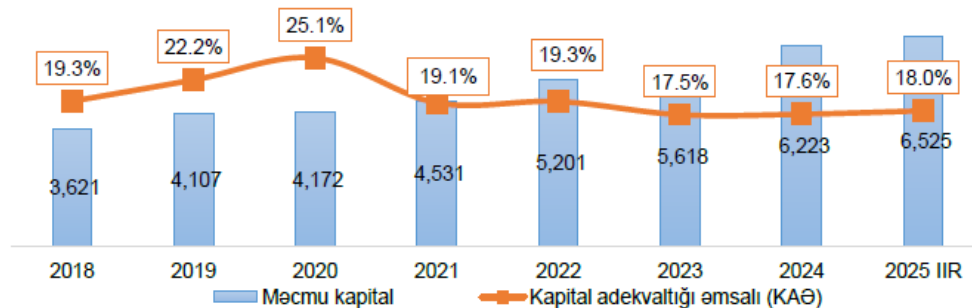
Bank sisteminin mənfəətliliyi

Faiz və qeyri-faiz xərclərinin artımı fonunda mənfəətlilikdə azalma müşahidə olunur. 2025-ci ilin birinci yarımlı ərzində bank sisteminin xalis mənfəəti ötən ilin müvafiq dövrü ilə müqayisədə 6% (-37 mln. manat) azalaraq 577 mln. manat təşkil etmişdir. Sektorun mənfəətliliyinin azalması fonunda ROA göstəricisi 0.4 f.b. azalaraq 2.1% olmuşdur.

Bank sisteminin kapital mövqeyi:

Sektorun kapital mövqeyi prudensial tələbləri üstələməklə potensial itkiləri absorbsiya etmək imkanındadır. 2025-ci ilin birinci yarımlı ərzində bank sektorunun məcmu kapitalı 5% (303 mln. manat) artaraq 6.5 mlrd. manat təşkil etmişdir. Sektor üzrə KAƏ (kapital adekvatlığı əmsalı) isə 0.4 f.b. artaraq 18% təşkil etmişdir ki, bu da minimum prudensial tələbi 1.8 dəfəyədək üstələyir. Məcmu kapitalın artımının RÖA-nın artımını üstələməsi KAƏ-ni artımını şərtləndirmişdir.

Kapital adekvatlığının dinamikası, mln. manatla



Məcmu kapital artımının əsas səbəbi kimi I dərəcəli kapitalın artımı çıxış etmişdir. I dərəcəli kapital cari ilin ilk 6 ayı ərzində 15% və ya 730 mln. manat artaraq 5.5 mlrd. manat, II dərəcəli kapital isə 30% və ya 428 mln. manat azalaraq 1 mlrd. manat təşkil etmişdir. II dərəcəli kapitalın azalması əsasən ötən il ərzində yığılmış mənfəətin I dərəcəli kapitala transformasiyası ilə bağlı olmuşdur. 2025-ci ilin ilk yarımlı ərzində bankların səhmdar kapitalının artırılması formasında 49 mln. manat kapital inyeksiyası həyata keçirilmişdir. Həmçinin sektor 6 ay ərzində 268 mln. manat dividend ödəmişdir.

RİSKLƏRİN TƏHLİLİ

GÜCLÜ TƏRƏFLƏR:

Son illər ərzində qazanılan uğurlar rəqabət üstünlüyünü təmin edən güclü tərəflərin formalaşmasına səbəb olmuşdur:

- **Xüsusi brend (məhsullar)** – fərqli və keyfiyyətli unikal brend formalaşmasında əhəmiyyətli rol oynamışdır. Xüsusilə son illər ərzində Bank tərəfindən təqdim edilmiş unikal bank məhsulları, xüsusilə pərakəndə müştərilər üçün (xüsusilə kart məhsulları) təqdim edilən məhsullar müştərilər arasında rəğbət qazanmış və brendin tanınmasında özünəməxsus yer tutmuşdur.
- **Xidmət səviyyəsinə görə** – Müştərilər tərəfindən bankın xidmətlərinin seçilməsi xidmət səviyyəsinin keyfiyyətindən xəbər verir. Belə ki, keçirilən sorğularda və həmçinin müştəri rəylərində bank tərəfindən göstərilən xidmətin keyfiyyəti xüsusi yer tutmaqdadır.
- **Geniş ATM, PremiumPay şəbəkəsi** – ölkə ərazisində 46 bankomat və 20-dən çox ödəniş terminallarının (PremiumPay) mövcudluğu bir çox digər banklarda mövcud olmayan əsas üstünlüklərdən biri kimi göstərilə bilər. Həmçinin ölkənin Hava yolları limanlarında bankın geniş ödəniş şəbəkələri təmsil olunması banka sektorda xüsusi üstünlük və müsbət imic formalaşdırmaqdadır.
- **Müştəri əsaslı yanaşma və korporativ mühit** – korporativ mühitin yüksək səviyyədə formalaşması, bankdaxili mədəniyyətin üstün səviyyədə təşkili müştərilərə keyfiyyətli xidmətin göstərilməsində vacib əhəmiyyət daşıyır. Bunları nəzərə alaraq işçilərin daimi inkişafı və güclü bankdaxili mədəniyyətin formalaşması hər zaman öndə duran məsələlərdir.
- Səhmdar tərəfindən güclü dəstək (maliyyə və qeyrimaliyyə) və səhmdarların aktivləri.
- Yenilənmiş təşkilati struktur və bu istiqamətdə daim aparılan islahatlar.
- Yüksək likvidlik səviyyəsi. Requlyativ tələblərin artıqlaması ilə təmin edilməsi.
- Kapital adekvatlığının səviyyəsinin yüksək olması.
- Hava yolları biletləri ilə bağlı millər təqdim edən kart məhsulları üzrə yüksək müştəri bazasının mövcudluğu, bu sahədə satış və bazar təcrübəsinin olması.
- Kredit portfelinin keyfiyyət göstəricilərində maksimum nəticələr. Portfelin (kredit riskləri) effektiv idarə edilməsi.
- Qəbul edilmiş qərarların icrasına effektiv nəzarət, monitoring və hesabatlılıq sisteminin olması.

ZƏİF TƏRƏFLƏR:

Bankda inkişafın təmin edilməsinə məhdudiyyət yaradan aşağıdakı əsas zəif tərəflər mövcuddur:

- **Kompleks əlaqələr sisteminin zəif (müşətilərlə) olması** – əsas əlaqə kanallarının tam təkmil olmaması, müşətilər haqqında məlumatların sistemli və effektiv idarə edilməməsi (CRM-in tətbiq edilməməsi), müraciətlərin effektiv izlənilməsi və koordinasiya edilməsində problemlər müşətilər ehtiyaclarının idarə edilməsində çətinliklər yaradır. Bu da müşətilərlə daha sıx münasibətlərin formalaşmasında və uzunmüddətli partnyorluq əlaqələrinin qurulmasında əsaslı maneələr yaradır.
- **Resursların idarə edilməsində və optimallaşdırılmasında problemlər** – resursların optimallaşdırma səviyyəsi xərclərin idarə edilməsində öz əksini tapır. Nəticə olaraq resursların daha effektiv istifadəsini təmin edən model və yanaşmaların formalaşdırılması tələb olunur, bu gəlirlik səviyyəsi aşağı olan məhsul (xidmət) və proseslərin aşkarlanmasına və onların əvəzlənməsi və ya modifikasiya imkanlarına şərait yaradır.
- İT infrastrukturunun daha da təkmilləşdirilməsinə zərurətin olması.
- Satış və xidmət (filial və şöbələr) şəbəkəsinin az sayda olması.
- İstehlak kreditləşməsində bazar payının az olması.

FÜRSƏTLƏR (İMKANLAR) :

- Əmək haqqı hesabları olan müşətilərə satış imkanının olması.
- Mövcud müşətilər bazası üzrə çarpaz satış imkanlarının olması.
- Likvidlik imkanlarından istifadə etməklə qiymətli kağızlar bazarına, istehlak, biznes sahələri üzrə kreditləşmədə bazar payını artırmaq.
- Mövcud korporativ müşətilər hesabına əmək haqqı hesabları bankda olan müşətilərin çoxluğu. Bu istiqamətdə satış siyasətinin formalaşdırılması.
- Rəqəmsal bankçılıq sahəsinə olan funksionallıqların tətbiqi üzrə inkişaf. Rəqəmsal bankçılıqda yeni funksionallıqlar yaratmaqla satış imkanlarının artırılması. Mövcud müşətilər üzrə bu istiqamətdə təşviqin aparılması.
- Cəmiyyətdə digitallaşmaya meyllilik.
- Dövlətin qeyri-neft sektorunun inkişaf etdirilməsi siyasəti.
- Regionların sosial-iqtisadi inkişafının sürətləndirilməsi, biznes mühitinin yaxşılaşdırılması və sahibkarlığa dəstəyin artırılması ilə bağlı dövlət planları.
- Turizmin inkişaf etməsi və xarici vətəndaşların ölkəmizə axınının artması

TƏHLÜKƏLƏR :

- Geosiyasi və iqtisadi mühitin kəskinləşməsi, artan müharibələr.
- Çin və ABŞ iqtisadiyyatında mövcud olan problemlərlə bağlı qeyri-müəyyənliklərin qlobal iqtisadi proqnozlara təsiri.
- Sektorda bank üçün prioritet sahələrdə və innovativ həllərdə ciddi rəqabətin olması.
- İnflyasiyanın yüksək həddi və bunun istehlakçılara təsiri.
- Qlobal hiperinflyasiya.
- Azərbaycana tətbiq edilə biləcək siyasi, iqtisadi sanksiya təhlükəsi.
- Regionda baş verən proseslərdən irəli gələn siyasi risklər;
- Ölkə iqtisadiyyatının neft sektorundan asılılığı.
- Ümumi sektor üzrə qeyri-işlək portfelin cəmi kredit portfelində payının artması.
- Kredit portfelinin müştəri bazasına görə diversifikasiya olunmaması.
- Əhalidə cəmləşən nağd pul vəsaitlərinin müəyyən hissəsinin bank sektorundan kənarda qalması.

ƏSAS GÖSTƏRİCİLƏR ÜZRƏ MALİYYƏ PROQNOZLARI

MALİYYƏ PROQNOZLARI			
"PremiumBank" ASC-nin 2026 -2028-ci illər üzrə Strateji Planının Balans Hesabatı			
AKTİVLƏR			
Aktivlərin maddələri	2026	2027	2028
Nağd vəsaitlər (banknotlar və sikkələr, yolda, bankomatlarda və mübadilə şöbələrində olan nağd vəsaitlər daxil olmaqla)	22 000	23 000	25 000
AMB-dəki müxbur hesablar	83 000	87 000	91 000
AMB-də yerləşdirilmiş depozitlər	30 000	33 000	35 000
Rezident banklardakı müxbir hesablar	12 000	13 000	14 000
Qeyri-Rezident banklardakı müxbir hesablar	37 400	38 000	39 000
Digər maliyyə institutlarında depozitlər			
Qiymətli kağızlar	12 000	12 000	12 000
İnvestisiya qoyuluşları			
İnvestisiyalar üzrə məqsədli ehtiyatlar			
Banklara kreditlər			
Kredit portfeli	498 000	505 000	515 000
Biznes kreditləri	339 831	344 513	351 335
İpoteka kreditləri	76 724	77 782	79 322
İstehlak kreditləri	81 581	82 705	84 343
Kreditlər və faizlər üzrə məqsədli ehtiyatlar	- 17 600	- 22 500	- 25 000
Əsas vəsaitlər və qeyri-maddi aktivlər (xalis)	6 200	7 000	7 500
əsas vəsaitlər	11 920	12 537	13 400
qeyri-maddi aktivlər	5 234	5 512	5 749
amortizasiya (-)	- 10 954	- 11 049	- 11 649
Digər aktivlər (hesablanmış faizlər və s.)	7 000	8 000	7 500
Cəmi aktivlər	690 000	703 500	721 000

ÖHDƏLİKLƏR			
Öhdəliklərin maddələri	2026	2027	2028
Cari hesab qalıqları	162 000	170 000	174 000
hüquqi şəxslər	97 000	102 000	104 000
sahibkar şəxslər	1 500	1 600	1 650
fiziki şəxslər	63 500	66 400	68 350
Müddətli depozitlər	244 000	246 000	248 000
hüquqi şəxslər	300,00	400,00	500,00
sahibkar şəxslər	-	-	-
fiziki şəxslər	243 700	245 600	247 500
Cəlb olunmuş kreditlər	76 000	78 000	81 000
banklar	-	-	-
ipoteka kreditləri (İKZF)	76 000	78 000	81 000
sahibkarlığın inkişaf fondu və kənd təsərrüfatı agentliyi	-	-	-
Mərkəzi Bankın banka qarşı tələbləri	-	-	-
Digər öhdəliklər (hesablanmış faizlər və s.)	7 800	7 299	12 499
Cəmi öhdəliklər	489 800	501 299	515 499
KAPİTAL			
Kapitalın maddələri	2026	2027	2028
Nizamnamə kapitalı	174 601	174 601	174 601
Keçmiş illərin mənfəəti/zərəri	5 699	6 000	7 000
Ödənilmiş dividendlər	10 500	12 000	13 000
Cari maliyyə ilinin mənfəəti/zərəri	12 700	13 200	14 400
Adi ehtiyatlar	7 200	8 400	9 500
Cəmi kapital	200 200	202 201	205 501
Cəmi öhdəliklər və kapital	690 000	703 500	721 000

MALİYYƏ PROQNOZLARI			
"PremiumBank" ASC-nin 2026 -2028-ci illər üzrə Strateji Planının Mənfəət Zərər Hesabatı			
Mənfəət və Zərər maddələri			
Gəlir maddələri	2026	2027	2028
Faiz gəlirləri	40 600	42 500	44 500
AMB-də yerləşdirilmiş vəsaitlər üzrə faiz gəlirləri	1 870	1 957	2 049
banklar üzrə faiz gəlirləri	1 401	1 466	1 535
digər maliyyə institutlarında depozitlər üzrə faiz gəlirləri		-	-
hüquqi şəxslər üzrə faiz gəlirləri	20 717	21 686	22 707
sahibkar şəxslər üzrə faiz gəlirləri		-	-
fiziki şəxslər üzrə faiz gəlirləri	14 575	15 257	15 975
kredit kartları üzrə faiz gəlirləri	42	44	46
qiymətli kağızlar üzrə faiz gəlirləri	845	884	926
REPO/əks REPO əməliyyatları üzrə faiz gəlirləri		-	-
digər faiz gəlirləri	1 151	1 205	1 262
Göstərilmiş xidmətlər üzrə haqq və komissiya gəlirləri	16 499	18 000	20 000
nağd əməliyyatlar üzrə komissiyon gəlirləri	1 153	1 258	1 398
köçürmə əməliyyatları üzrə komissiyon gəlirləri	761	830	922
ATM, POS və plastik kartlarla əməliyyatlar üzrə gəlirlər	8 740	9 535	10 594
kredit rəsmiləşdirmə gəlirləri	173	189	210
qarantiyalar üzrə gəlirlər	89	97	108
akkreditivlər üzrə gəlirlər		-	-
xarici valyuta ilə diling üzrə gəlirlər (xalis)	2 456	2 679	2 977
valyuta mövqeyi üzrə gəlir (xalis)	118	128	143
qiymətli kağızların satışı üzrə gəlir (zərər)		-	-
İnvestisiya qoyuluşları üzrə gəlirlər		-	-
digər əməliyyatlar üzrə gəlirlər	229	250	278
İnvestisiyalar üzrə dividend gəlirləri		-	-
Ehtiyat gəlirləri		-	-
Digər gəlirlər	2 780	3 034	3 371
Gəlirlərin cəmi	57 100	60 500	64 500

Xərc maddələri	2026	2027	2028
Faiz xərcləri	11 600	13 000	14 300
Rezident digər maliyyə institutlarının cari hesabları üzrə faiz xərcləri	177	198	218
İpoteka Fondundan alınmış kreditlər üzrə faiz xərcləri	2 642	2 961	3 257
hüquqi şəxslər üzrə faiz xərcləri	26	29	32
fiziki şəxslər üzrə faiz xərcləri	8 755	9 812	10 793
REPO/əks REPO əməliyyatları üzrə faiz xərcləri			
digər faiz xərcləri			
Göstərilmiş xidmətlər üzrə haqq və komissiya xərcləri	8 419	8 647	8 817
nağd əməliyyatlar üzrə komissiyon xərcləri	314	322	329
"Nostro" müxbir hesablara göstərilən xidmət üzrə haqq və komissiya xərcləri	471	484	493
plastik kartlarla əməliyyatlar üzrə xərclər	6 748	6 930	7 067
digər əməliyyatlar üzrə xərclər	886	910	928
İşçilərə sərf olunan xərclər	9 175	9 423	9 609
əmək haqqı və mükafatlar	8 491	8 720	8 893
işçilərin tədrisi üzrə xərclər	60	62	63
işçilərin digər xərcləri (sığorta, kompensasiya, müavinət və s.)	624	641	654
Amortizasiya xərcləri	2 430	2 496	2 545
İnzibati xərclər	9 208	9 457	9 644
marketing xərcləri	4 605	4 729	4 823
ezamiyyə xərcləri	100	103	105
icarə haqqı	1 822	1 871	1 908
rəbitə xərcləri	350	359	367
audit xidmətləri üzrə xərclər	210	216	220
digər xərclər	2 121	2 178	2 221
Əmanətlərin sığortalanması üzrə xərclər	368	378	385
Əmlak satışı üzrə zərər (gəlir)	-	-	-
Ehtiyat xərcləri	- 240	200	1 000
Xərclərin cəmi	40 960	43 600	46 300
Vergidən əvvəlki mənfəət	16 140	16 900	18 200
Mənfəət vergisi üzrə xərc	3 440	3 700	3 800
Xalis mənfəət	12 700	13 200	14 400

"PremiumBank" ASC-nin 2026 -2028-ci illər üzrə Strateji Planının Kapital dəyişikliyi haqqında Hesabatı
Kapital dəyişikliyi haqqında hesabat

Kapital Dəyişmələri	2025	Müddət ərzində dəyişikliklər	2026	Müddət ərzində dəyişikliklər	2027	Müddət ərzində dəyişikliklər	2028
Adi Səhmlər	174 601	-	174 601	-	174 601	-	174 601
Dividendlər	10 035	1 965	12 000	1 000	13 000	1 000	14 000
Bölüşdürülməmiş xalis mənfəət (zərər)	15 569	2 830	18 399	801	19 200	2 200	21 400
Əvvəlki illərin xalis mənfəəti (zərəri)	4 213	1 485	5 699	301	6 000	1 000	7 000
Cari ilin xalis mənfəət (zərəri)	11 356	1 344	12 700	500	13 200	1 200	14 400
Ümumi ehtiyatlar	7 221	- 21	7 200	1 200	8 400	1 100	9 500
Cəmi kapital	197 391	2 809	200 200	2 001	202 201	3 300	205 501

STRATEJİ İNKİŞAF PRIORİTETLƏRİ VƏ HƏYATA KEÇİRİLƏCƏK FƏALİYYƏTLƏR

İnkışaf prioritetləri

Bank növbəti dövrlərdə müştəri münasibətlərində yeni formatın tətbiq edilməsi, çarpaz satış imkanlarının genişləndirilməsi, yeni məhsul və xidmətlərin işlənilib hazırlanması, müştərilərlə əlaqə kanallarının inkişafı üzrə müvafiq fəaliyyətin istiqamətlərini genişləndirməyi planlaşdırır. Pərakəndə bankçılıq üzrə Bankın qarşısında duran əsas vəzifəsi müştəri ehtiyaclarının daha dəqiq və mütəmadi qaydada öyrənilməsi, buna uyğun daha çevik biznes-modelin tətbiqi, nəticədə məhsul və kanalların optimallaşdırılması ilə təkrar və çarpaz satışların səviyyəsinin yüksəldilməsidir. Həmçinin Bankda rəqəmsal transformasiya proseslərinin sürətləndirilməsi planlaşdırılır. Paralel olaraq ümumi bank üzrə risk mədəniyyətinin inkişaf səviyyəsinin daha da artırılması və iqlim dəyişikliyi və ESI (ESG) prinsiplərinin tətbiqinin genişləndirilməsi, iqlim və ətraf mühit dəyişikliklərindən qaynaqlanan risklərə davamlılığının təmin edilməsi bankın fəaliyyət istiqamətlərinə inteqrasiyası planlaşdırılır. Portfellərin məhsul və digər segmentlər üzrə şaxələndirilməsi, səmərəliliyin gücləndirilməsi, müştərilərlə sıx və uzunmüddətli partnyorluq, insan kapitalının inkişafı kimi istiqamətlərdə də müvafiq tədbirlərin görülməsi planlaşdırılır. Həmçinin Bank strateji dövr ərzində işlərin daha da tez və dəqiq həyata keçirilməsi üçün vəzifə və səlahiyyətlərə yenidən baxılması, marketinq siyasətində digital marketinqin inkişaf etdirilməsi, xidmətin keyfiyyətini və müştəri məmnuniyyətini artırmaq, daxili nəzarət və risklərin idarəedilməsi sistemini təkmilləşdirmək, maliyyə hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına uyğunluğunu və hesabatlılığını təkmilləşdirmək, düzgün və effektiv insan resursları siyasətinin tətbiqi kimi məsələlərin icrasını planlaşdırır. Bundan əlavə İnternet bankinq və mobil bankinq üzrə funksionallığın daha da genişləndirilməsi və mövcud funksiyaların təkmilləşdirilməsi planlaşdırılır. Həmçinin informasiya texnologiyaları və informasiya təhlükəsizliyi strukturunun təkmilləşdirilməsi işlərinin sürətləndirilməsi planlaşdırılır.

Strateji inkişaf prioritetləri üzrə həyata keçiriləcək fəaliyyətlər növləri:

- Rəqəmsal bankçılığın inkişafı, innovativ həllərin tətbiqi;
- Yeni məhsul və xidmətlərin tətbiqi, mövcud məhsul və xidmətlərin müştərilərimizin ehtiyac və istəklərinə daha çox cavab verəcək şəkildə uyğunlaşdırılması və təkmilləşdirilməsi;
- Xidmət səviyyəsinin və iş keyfiyyətinin daha da yüksəldilməsi, operativliyin artırılması;
- Xidmət şəbəkəsinin genişləndirilməsi
- Maliyyə bazarındakı mövqeyin və nüfuzun qorunub saxlanması.
- İş proseslərinin daha da effektiv təşkili, sistemləşdirilməsi və sənədləşmə işlərinin təkmilləşdirilməsi.
- Bütün istiqamətlərdə səlahiyyətlər bölgüsünün yenidən təhlil edilərək optimallaşdırılması və təşkili.
- İnformasiya texnologiyaları sisteminin və strukturunun təkmilləşdirilməsi və informasiya təhlükəsizliyinin təmin edilməsi işlərinin sürətləndirilməsi.
- Daxili nəzarət, risklərin idarəedilməsi və komplayns sistemlərinin fəaliyyətinin gücləndirilməsi;
- "Scoring" sisteminin yaradılması və tətbiqi.

- İşçi heyətinin peşəkarlığının artırılması, bilik və bacarıqlarının artırılması, motivasiya və mükafatlandırma sisteminin təkmilləşdirilməsi. Peşəkar Sertifikatlaşdırma çərçivəsinin formalaşdırılması.
- Rəqəmsal transformasiyanın sürətləndirilməsi, məsafədən bank hesabı açılmasının tətbiqi, İnternet bankçılıq və Mobil bankçılıq xidmətlərinin inkişaf etdirilməsi, qeyri-nağd ödəmə sistemlərinin genişləndirilməsi. Məsafədən xidmət imkanlarının genişləndirilməsi.
- Beynəlxalq maliyyə institutları ilə əlaqələr qurmaq və dayanıqlı xarici tərəfdaşlığın inkişaf etdirilməsi.
- Hesabatların Beynəlxalq Standartlara uyğunluğunun təmin olunması.
- Məhsul və xidmətlərin keyfiyyətli və sürətli təqdim və reklam edilməsi ilə bağlı satış strategiyasının qurulması.
- Marketing siyasətində digital marketingin inkişafının təmin edilməsi.
- Müştərilərlə əlaqələrin idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılması, məhsul və xidmətlərin müştəri ehtiyaclarına uyğunlaşdırılması (CRM).
- Satış kanalların, proseslərin optimallaşdırılması və tam funksionallaşdırılması.
- Əsas effektivlik və icra göstəricilərinin (KPI) tətbiqi.
- Risk əsaslı proporsional tənzimləmə və nəzarətin gücləndirilməsi.
- Yaşıl və dayanıqlı maliyyə üzrə istiqamətlənmə.
- Müştərilərin rəqəmsal kanallarla eyniləşdirilməsi prosesinin təkmilləşdirilməsi.
- “Açıq bankçılıq” yanaşmasının tətbiqinin sürətləndirilməsi.
- Kiber risklərin idarə edilməsi mədəniyyətinin gücləndirilməsi.
- İstehlakçıların hüquqlarının müdafiəsi istiqamətində işlərin təkmilləşdirilməsi.
- Daxili və xarici fırıldaçılıq hallarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi.
- Rəqəmsal ödənişlər üzrə gücləndirilmiş müştəri autentifikasiyasının təkmilləşdirilməsi.

STRATEJİ HƏDƏFLƏR VƏ TƏDBİRLƏR PLANI

Strateji hədəflər:

- Risklərin İdarə Edilməsi sahəsi
- İnsan Resurslarının idarə edilməsi sahəsi
- Təşkilati Fəaliyyət üzrə
- Əsas biznesin istiqamətləri üzrə :
 - o Pərakəndə bankçılıq (Müştəri xidmətləri sahəsi)
 - o Korporativ bankçılıq
 - o Rəqəmsal bankçılıq
 - o Biznesin dəstəklənməsi üzrə inkişaf strategiyası
- Kredit anderraytingi sahəsi
- Müraciətlərə baxılma sahəsi
- Maliyyə sahəsi
- Xəzinədarlıq və Maliyyə institutları ilə əlaqələr sahəsi
- IT infrastruktur sahəsi
- İnformasiya və kibertəhlükəsizlik sahəsi
- Komplayens sahəsi
- Daxili Audit sahəsi
- Daxili Nəzarət sahəsi
- Marketing sahəsi
- Plastik kart sahəsi
- Təhlükəsizlik sahəsi
- Problemlı kreditlərlə iş sahəsi
- Dayanıqlı maliyyə və ESI sahəsi

Risklərin İdarə Edilməsi sahəsi

Risklərin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi Bankın növbəti 2026-2028-ci illər üzrə əsas hədəflərindən biri olacaq. Bankda risk əsaslı qərarvermənin inkişaf etdirilməsi strateji hədəflərin keyfiyyətli şəkildə yerinə yetirilməsi üçün çox vacibdir

Korporativ mədəniyyət — təşkilatın daxilində formalaşmış ümumi davranış qaydaları, dəyərlər, inanclar, iş üslubu, əməkdaşların bir-biri və rəhbərliklə ünsiyyət prinsipləri, habelə qərarvermə yanaşmalarını müəyyən edən sistemdir. Bu mədəniyyət işçilərin davranışına, motivasiyasına, bankın reputasiyasına və strateji məqsədlərə çatmasına birbaşa təsir edir. Əsas elementləri missiya və dəyərlər, etik standartlar, idarəetmə prinsipləri, əməkdaşlıq və kommunikasiya, innovasiya və dəyişikliklərdir.

Hazırda bank daxili korporativ mədəniyyət rahat, durğun, təhlükəsiz mühit, İnzibati qaydada idarəetmə, əməkdaşlar arasında kommunikasiya səviyyəsinin yüksək olması və bu əlaqələrin koordinasiya edilməsi kimi dəyərlərə dayanır. Qeyd olunan dəyərlərin reallaşdırılması nəticəsində komanda üzvləri arasında qarşılıqlı etibarlılıq və fərdi məsuliyyət səviyyəsinin yüksəlməsi mümkün olmuşdur. Beləliklə vahid və ortaq hədəflərin icrası zəminində bu kimi dəyərlərin bankda bütün səviyyələr üzrə effektiv yayılması ilə korporativ mədəniyyətin daha da inkişafı təmin olunacaq. Həmçinin strateji period üzrə bankda çevik idarəetmə, işçilərin razılıq və loyallıq səviyyələrinin yüksəldilməsi, işçilər üzrə inkişaf göstəricilərinin yüksəldilməsi, liderliyi inkişaf etdirməklə yaradıcı, effektiv, harmonik iş mühiti yaratmaq kimi dəyərlərin inkişafının təmin edilməsi proqnozlaşdırılır.

Risk mədəniyyəti – təşkilat daxilində risklərin qəbul edilməsi, qiymətləndirilməsi, idarə edilməsi və risklərlə bağlı məlumatların paylaşılması üzrə formalaşmış davranış və düşüncə tərzidir. Bankın bütün işçilərinin riskə münasibətinin, riskə yanaşmasının və risklə işləmə bacarıqlarının ümumi modelidir. Risk mədəniyyətinin inkişafı bankda risklərin idarə edilməsi prinsiplərinin müdafiə xəttləri üzrə düzgün koordinasiyasını təmin edir. Belə bir mədəniyyət imkanlar və qeyri-müəyyənliklər haqqında açıq müzakirələri dəstəkləyir, həvəsləndirir və narahatlıqları müvafiq səviyyələrdə ifadə etmək üçün pozitiv mühit yaradır. Hazırda bankda risk mədəniyyəti üzrə üç müdafiə xəttinin tətbiqi və real olaraq fəaliyyəti, siyasət, qayda, prosedurlar reallığı əks etdirir və vaxtlı-vaxtında yenilənməsi, Risk – Audit – Komplayens – Daxili Nəzarət həlqəsinin şəffaf fəaliyyəti kimi müsbət tərəfləri mövcuddur. Strateji dövr ərzində qeyd edilən tərəflərin daha da inkişaf etdirilməsi planlaşdırılır. Həmçinin risk mədəniyyətinin inkişafına müsbət təsir göstərəcək rəhbər – işçi, işçi- işçi münasibətlərinin daha da sağlamlaşdırılması, gücləndirilməsi, ümumilikdə müdafiə xətlərinin öz risklərini tanıma və idarə etmə mədəniyyətinin daha da formalaşdırılması, funksiyaların düzgün müəyyənləşdirilməsi və bölgüsü, bankın strukturunda maraqlar münaqişəsi yaradan hallara yol verilməməsi ilə vahid bir sistem kimi fəaliyyətin daha da təkmilləşdirilməsi planlaşdırılır. Bankda riskləri qəbul etmək və idarə etmək üçün lazım olan adekvat davranışlar, qərarlar, müzakirələr və münasibətlər sisteminin inkişaf etdirilməsi planlaşdırılır. Risk mədəniyyəti bankda hər səviyyədə olan işçilərin gündəlik işlərində riskləri özlərinin daxili fəaliyyət hissəsi kimi görmələrini və idarə etmələrini təmin edir. Belə bir mədəniyyət imkanlar və qeyri-müəyyənliklər haqqında açıq müzakirələri dəstəkləyir, həvəsləndirir və narahatlıqları müvafiq səviyyələrdə ifadə etmək üçün pozitiv mühit yaradır. Beləliklə, risk mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsi və dövrü olaraq risk mədəniyyəti səviyyəsinin qiymətləndirilməsinin aparılması Bankın strateji dövrdə əhəmiyyət verdiyi ən önəmli məsələlərdən biri olacaq.

Əməliyyat risklərinin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə itki məlumat bazasının daha da genişləndirilməsi nəzərdə tutulur. Bu Bankın mövcud biznes proseslərinin optimallaşdırılmasına gətirib çıxaracaq. İnsidentlərin idarə edilməsi sisteminin daha təkmilləşdirilməsi planlaşdırılır. Bu Bankın baş verən və baş verə biləcək risklərə adekvat reaksiyası və lazımı addımların vaxtında atılması üçün çox vacibdir və sistemin effektiv işləməsi üçün strukturlar arasındakı ünsiyyət və əməkdaşlıq (risk mədəniyyəti) səviyyədə yüksəldiləcəkdir. Risklərin idarə edilməsi strukturu tərəfindən təyin olunacaq risk sahiblərinin vəzifə öhdəlikləri sistemin effektiv işləməsi üçün tələb olunan əsas elementlərdən biridir. Bu istiqamətdə, həm risk sahibləri həm də onların əvəzləyiciləri üçün risk maarifləndirmə təlimlərinin sayı artırılacaqdır. Bankda strateji dövr ərzində RCSA (risk özünü qiymətləndirmə) prosesinin qurulması və davamlı fəaliyyəti təmin ediləcəkdir. Həmçinin strateji dövr ərzində "Risk İştahası Bəyannaməsi" üzrə əməliyyat riski metriklərinin genişləndirilməsi, alt risk limitlərinə yenidən baxılması, Bankda risk mədəniyyətinin qiymətləndirilməsi məqsədilə növbəti sorğuların təşkili, stress-test proqramının hazırlanması və əməliyyat riski üzrə müxtəlif ssenarilərin müəyyən edilməsi, risk insidentlərin idarə edilməsi üzrə proqram təminatının tətbiqi, kənar xidmət üzrə risklərin idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi, proseslərinin xəritəsinin hazırlanmasına dəstək (rəy), əsas risk, fəaliyyət və nəzarət göstəriciləri üzrə metriklərin genişləndirilməsi, əməliyyat riskləri üzrə erkən xəbərdarlıq və monitoring sisteminin təkmilləşdirilməsi, hesabatlılıq sisteminin daha təkmilləşdirilməsi, Fövqəladə Hallar Planının yenilənməsi, əməliyyat riski üzrə risk profilinin hazırlanması və yenilənməsi təmin ediləcəkdir. Dələduzluq risklərinin idarə olunmasının inkişaf etdirilməsi Bank üçün strateji əhəmiyyət kəsb edir və strateji period üçün Bank bu istiqamətdə müəyyən tədbirlər planlaşdırır. Bura məlumatlar bazasının inkişaf etdirilməsi, biznes proseslərinin qiymətləndirilməsi, proseslərdəki 4G prinsipinin təhlili, proseslərinin avtomatlaşdırılması, nəzarət mühtinin gücləndirilməsi və xüsusilə bu istiqamətdə kadr bazasının formalaşdırılması və kadrların kompetensiyalarının gücləndirilməsi daxildir.

Kredit risklərinin idarə edilməsi mexanizmi Bankda kifayət qədər əhatəli qurulmuşdur. Belə ki, bu problemlə kreditlərin idarə edilməsi və göstəricilərdə özünü göstərir. Buna baxmayaraq problemlə kreditlərin idarə edilməsi strukturunun fəaliyyəti daha təkmilləşdirilməsi və kreditlərin monitoringinin daha da genişləndirilməsi planlaşdırılır. Bankda biznes kredit portfelində güclü konsentrasiya riski vardır ki, bu da requlyativ tələb olan bir borcalan və birgə borcalanlar qrupu üzrə əməliyyat pozur. Bank strateji dövr ərzində bu istiqamətdə konsentrasiya risklərini azaltmağı və göstəricilərin requlyativ tələblərə uyğunlaşdırılmasını hədəfləyir. Bank kredit məhsullarının satışı zamanı potensial risklərin tam nəzərə alınması, qiymətləndirilməsi və buna uyğun sifariş şərtlərinin formalaşdırılması risk əsaslı qərar vermə üçün əhəmiyyətlidir. Bunun üçün səlahiyyətli qərar vermə orqanlarının təqdim edilən sifarişlərin təhlili risk nöqtəyi nəzərindən tam əhatəli olmalıdır. Bunu təmin etmək üçün Bankda anderrayting funksiyasının daha təkmilləşdirilməsi nəzərdə tutulur. Bu istiqamətdə keçən dövr ərzində Bankda Daxili Risk Reytingi sistemi qurulmuşdur və növbəti illərdə daha da təkmilləşdiriləcək. Həmçinin satışla bağlı qərar vermə sürətinin artırılması və qərar vermənin keyfiyyətinin və birinci xətt üzrə risklərin minimallaşdırılması baxımından Bankda strateji dövr ərzində Skoring sisteminin qurulması planlaşdırılır. Banklara yerləşdirilən vəsaitlərin risk qiymətləndirilməsi üzrə "CAMELS" modelinin tətbiqi də nəzərdə tutulub. Monitoring istiqamətində kredit portfeli üzrə erkən xəbərdarlıq sisteminin təkmilləşdirilməsi və kredit qərarı qəbul edən zaman səlahiyyətlərin yenidən baxılması nəzərdə tutulur. Növbəti strateji periodda risklərin idarə edilməsi üzrə hesabatlılıq sisteminin təkmilləşdirilməsi planlaşdırılır. Buraya risk üzrə hesabatlılıq sisteminin avtomatlaşdırılması və müvafiq strukturların risk hesabatları ilə vaxtında və keyfiyyətli şəkildə təmini nəzərdə tutulur. Risk hesabatlarının avtomatlaşdırılması resurslardan effektiv istifadəyə və qərar vermə orqanlarının və strukturlarının tam və detallı olaraq məlumatlı olmasını hədəfləyir. Eyni zamanda bu hədəf tənzimləyici orqan tərəfindən tələb olunan hesabatların vaxtında və düzgün şəkildə çatdırılmasını özündə ehtiva edir.

Likvidlik risklərinin idarə edilməsi prosesində Bankın strategiyası aşağıdakı əsas prinsiplərə əsaslanır:

- Tələb və öhdəliklərin müddətlər üzrə bölgüsü (GAP) təhlili.
- Sərbəst pul vəsaitlərinin səmərəli yerləşdirilməsi;
- Likvidliyin bərpa edilməsinin mümkün mənbələrinin müntəzəm qiymətləndirilməsi və stress testlərin aparılması;
- Cəlb edilmiş və yerləşdirilmiş vəsaitlərin təyin edilmiş məhdudiyyətlərdən (limitlərdən) artıq müddət ərzində ödənmə müddətinə paylanmasına yol verməmə;
- Maliyyələşdirmə mənbələrinin və pul vəsaitlərinin yerləşdirilməsi istiqamətlərinin diversifikasiyası limitləri.
- Likvidlik üzrə erkən xəbərdarlıq indikatorları.
- Fövqəladə hallar üzrə likvidlik ssenariləri və planı.
- Risk iştahasına uyğun idarəetmə.
- Tənzimləyici tələblərə tam uyğunluq.

Bankda likvidliyin və bu istiqamətdə risklərinin idarə edilməsi işinin daha da təkmilləşdirilməsi planlaşdırılır. Bu istiqamətdə “Risk İştahası Bəyannaməsində” likvidlik riski üzrə metriklərin artırılması və müvafiq zona həddlərinin yenidən təhlili planlaşdırılır. Yerləşdirilmiş vəsaitlərin müddətlərinin cəlb edilmiş vəsaitlərin müddətlərinə uyğunlaşdırılması işinin yenidən baxılması, GAP limitlərinin yenilənməsi, diversifikasiyası limitləri, Stress-testlərin aparılması, FHP-də likvidlik riski ssenarilərin təmini və stress testi kimi işlərin strateji dövr ərzində genişləndirilməsi planlaşdırılır. Qərar vermə səlahiyyətlərinə yenidən baxılacaq. Həmçinin hesabatlılıq sisteminin daha effektiv təşkili və daha da səmərəliliyi təmin ediləcəkdir.

Bazar risklərinin idarə edilməsi prosesində Bankın strategiyası aşağıdakı əsas prinsiplərə əsaslanır:

- İşin təşkilinin bank daxili siyasətə və requlyativ tələblərə uyğunlaşdırılması.
- Risk iştahasına uyğun idarəetmə.
- Bazar riskləri üzrə erkən xəbərdarlıq indikatorları.
- Fazili Tələb və öhdəliklərin müddətlər üzrə bölgüsü (Duration GAP) təhlili.
- Müasir risk ölçmə metodologiyalarının tətbiqi (Stress VaR, sensitivlik analizləri, VAR v.s.)
- Diversifikasiya olunmuş investisiya siyasəti.
- Faiz marjasının sabit səviyyəsinin dəstəklənməsi.
- Faiz, valyuta və qiymətli kağızlar üzrə gözlənilən bazar dəyişikliklərinin mənfi təsirini azaltmaq üçün müvafiq hedcinq alətləri tətbiqi.
- Faiz dərəcəsi riski, o cümlədən bank kitabından yaranan faiz dərəcəsi riski (BKFDR) üzrə ölçmə mexanizmlərinin tətbiqi.
- Bazar risklərinin idarə edilməsi siyasətinin və daxili qaydaların hazırlanması, risk limitlərinin müəyyən edilməsi və mütəmadi yenilənməsi.

Bankda bazar risklərinin idarə edilməsi işinin təşkili strateji dövr ərzində daha da təkmilləşdirilməsi planlaşdırılır. Bu istiqamətdə risklərin idarə edilməsi strukturu üzrə bazar riskləri üzrə mütəxəssislərin cəlb edilməsi və təkmilləşdirilməsi planlaşdırılır. Xüsusilə faiz riskləri üzrə mitiqasiya tədbirlərinin daha da genişləndirilməsi və yerləşdirmə və cəlb edilmə üzrə faizlərin formalaşma prinsiplərinin müəyyən edilməsi nəzərdə tutulub. Risklərin idarə edilməsi sahəsinin çox dinamik olduğunu nəzərə alsaq bankın risk funksiyasını təmsil edən əməkdaşlarının kompetensiyalarının artırılması və müvafiq spesifik sahələr üzrə mütəxəssislərin cəlbə Bankın əsas hədəfləri arasındadır. Burada əsas məqsəd dünyada risklərin idarə edilməsi sahəsi üzrə ən qabaqcıl bank təcrübəsinin öyrənilməsi, beynəlxalq standartların mənimsənilməsi və yerli bank qanunverciliyində baş verən dəyişikliklərdən vaxtında xəbər tutaraq risklərin idarə edilməsi funksiyasını bu dəyişikliklərə adaptasiya etməkdir. Eyni zamanda Bankın risk funksiyasını həyata keçirən əməkdaşların Bankın risk profili, risk yanaşmaları və ümümləndə risk maarifləndirmə üzrə təlimləri Bankın əməkdaşlarına təqdim etməyi planlaşdırılır. Bu hədəfin icrası Bankın bütün səviyyələrdə çalışan əməkdaşlarının gündəlik icra etdiyi işlərdə və verdiyi qərarlarda risklərin adekvat şəkildə nəzərə alınmasına xidmət göstərəcək.

Banka aidiyyatı olan şəxslərlə aparılan əməliyyatlar mövcud qanunvericiliyin və bankın daxili qaydasına uyğun olaraq aparılır. Bu əməliyyatların həcmi bankın risk iştahına uyğun olaraq məhdudlaşdırılır və aidiyyəti şəxslərlə aparılan əməliyyatların məcmu həcmi bankın məcmu kapitalının müəyyən olunmuş faizindən artıq olmur. Aidiyyatı şəxslərlə əməliyyatlar yalnız bazar şərtlərinə uyğun, müstəqil risk qiymətləndirilməsi əsasında və maraqların toqquşmasının qarşısının alınması prinsipi rəhbər tutulmaqla həyata keçirilir. Aidiyyatı şəxslərlə aparılan əməliyyatların həcmi Bankın “Risk İştahası Bəyannaməsi” üzrə müəyyən edilmiş həddlərə əsasən tənzimlənir. Qərarvermə prosesi İdarə Heyətinin və Müşahidə Şurasının təsdiqi ilə, monitoring isə müvafiq funksiyaları icra edən struktur bölmə vasitəsilə həyata keçirilir. Strateji Plan dövründə bu əməliyyatların bankın maliyyə dayanıqlığına və kapital mövqeyinə mənfi təsir göstərməməsi əsas hədəf kimi müəyyən olunur.

Bank makroiqtisadi mühitin mümkün pisləşməsi ssenarilərini, o cümlədən pandemiya xarakterli fəvqəladə hallar, neft qiymətlərinin kəskin azalması və ÜDM-in geriləməsi hallarını risklərin idarə edilməsi funksiyasında nəzərə alır. Bu ssenarilərin bankın kapital adekvatlığına, likvidlik mövqeyinə, kredit portfelinin keyfiyyətinə və maliyyə nəticələrinə potensial təsiri stress-testlər (ssenarilərlə) vasitəsilə qiymətləndirilir. Stress testin nəticələrinə əsasən bank kreditləşmə siyasətini sərtləşdirir, yüksək riskli sektorlar üzrə kredit aktivliyini məhdudlaşdırır, likvid aktivlərin səviyyəsini artırır və kapital buferlərinin qorunması istiqamətində tədbirlər görə bilər. Qeyd olunan risklər üzrə stress-testlər Risk İdarəetmə funksiyası tərəfindən həyata keçirilir və nəticələr, tədbirlər planı Risklərin İdarə Edilməsi komitəsinə və İdarə Heyətinə təqdim olunur. Stress test nəticələrinə əsasən Bankda kapital adekvatlığı göstəricilərinin reqlulyativ həddlərə yaxınlaşması və kapital çatışmazlığı hallarında bank kapitalın bərpası əvvəlcədən maliyyələşmə mənbələri və tədbirlər müəyyən edir. Bu mənbələrə səhmdar dəstəyi hesabına əlavə kapital qoyuluşu, aktivlərin satışı v.s. daxildir. Qeyd olunan tədbirlərin icrası İdarə Heyətinin nəzarəti altında həyata keçirilir.

Kapital çatışmazlığı yarandığı hallarda maliyyələşmə mənbələri və tədbirlər :

Mənfəətin bölüşdürməsinin və dividend ödənişlərinin dayandırılması

Risk çəkili aktivlərin azaldılması

Əlavə səhmdar kapitalının qoyuluşu

Yeni səhmdarların cəlb edilməsi

Korporativ qiymətli kağız emissiyası

Xərclərin optimallaşdırılması hesabına gəlirliliyin artırılması

Bank nəzarət strukturlarının koordinasiya çalışması və görülən işlər və layihələr haqqında ünsiyyətin gücləndirilməsi və əməkdaşlığın edilməsi, nəzarət mühitinin təkmilləşdirilməsini hədəfləyir. Burada əsas məqsəd nəzarət strukturlarının yanaşmalarının, metodlarının bir-birilə uyğunlaşdırılması və qarşılıqlı fəaliyyətin tənzimlənməsidir. Bununla Bank müdafiə xətlərinin koordinasiya olaraq effektiv şəkildə fəaliyyətini təkmilləşdirməyi hədəfləyir.

Risk hədləri üzrə proqnozlar

Risk metrikləri	Formula	Hədd			
		Faktiki	2026	2027	2028
1-ci dərəcəli kapital adekvatlığı	1-ci dərəcəli kapital/Risk dərəcəsi ilə ölçülmüş aktivlər	36.50%	>10%	>10%	>10%
Məcmu kapital adekvatlığı	Məcmu kapital/Risk dərəcəsi ilə ölçülmüş aktivlər	39.78%	>5%	>5%	>5%
R.O.E (Return on Equity)	Xalis mənfəət/Kapital (illik)	4.11%	>3%	>3.5%	>4%
R.O.A (Return on Assets)	Xalis mənfəət/Cəmi aktivlər (illik)	1.23%	>1%	>1.2%	>1.3%
Ani likvidlik	Yüksək likvidli aktivlərin orta gündəlik qiyməti/ yüksək likvidli (cari) öhdəliklərin orta gündəlik qiyməti	84.48%	>30%	>30%	>30%
LCR	Yüksək Keyfiyyətli Likvid Aktivlər/Cəmi xalis nağd ödənişlər	524.45%	>100%	>100%	>100%
Balansdankənar likvidlik riski əmsalı	Balansarxası öhdəliklər (kredit xətti, akkreditiv, qarantıya, forvad müq-i üzrə öhdəliklər) / Cəmi aktivlər	7.13%	≥20%	≥20%	≥20%
Effektivlik əmsalı	Xərc/gəlir	76.75%	>85%	>85%	>85%
Neqativ Duration Gap (aktiv və öhdəliklər arasında mənfi fərq) əmsalı - 0-12 ay (kumulyativ)	12 ayadək bitən aktiv və öhdəliklər arasındakı kumulyativ mənfi GAP / Cəmi Aktivlər	-1.43%	≤-7%	≤-7%	≤-7%
NPL Ratio	Qeyri işlək kreditlər / Kreditin ümumi məbləği	0.17%	<2%	<2.2%	<2.4%
Bir borcalan və ya bir-biri ilə əlaqədar borcalanlar qrupu üzrə	Bir borcalan və ya bir-biri ilə əlaqədar borcalanlar qrupu üzrə cəmi / I dərəcəli kapital	64.41%	<60%	<50%	<33%
Aidiyyəti şəxslərə qarşı kredit tələblərinin məcmu miqdarı	Aidiyyəti şəxslərə qarşı kredit tələbləri / Məcmu kapital	0.90%	<20%	<20%	<20%

İnsan Resurslarının idarə edilməsi sahəsi :

Bankda müştəri məmnuniyyətinin və xidmət keyfiyyətinin artırılması ilk növbədə komanda işi mədəniyyətinə sahib peşəkar heyətdən asılıdır. Bu baxımdan əsas üstünlük yalnız fərdi bacarıqlara deyil, ortaqların birləşməsi və əməkdaşlıq mühitinin formalaşdırılmasına əsaslanır. Həqiqi komanda mühitinin qurulması isə əməkdaşlar arasında qarşılıqlı etimadın, effektiv kommunikasiyanın və vahid məqsədlərə yönəlməmiş fəaliyyətin təmin edilməsini tələb edir.

Bu məqsədlərə nail olmaq üçün İnsan Resursları sahəsində inkişaf etdiriləcək əsas istiqamətlər aşağıdakılardır:

· **Əməkdaşların gözləntiləri və imkanlarının idarə edilməsi** - Bu istiqamət əməkdaşların motivasiya faktorlarının, peşəkar inkişaf sahələrinin və fəaliyyətə təsir edən amillərin davamlı olaraq müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Proseslərdə baş verən dəyişikliklər əməkdaşların gözləntilərinə uyğun şəkildə qurulmalı, daha rahat və dəstəkləyici iş mühiti təmin edilməlidir. Məqsəd yalnız cari əməli tələblərin qarşılınması deyil, potensial kadr risklərinin öncədən müəyyən edilməsi və onların mitiqasiya edilməsidir.

· **Təlim və inkişaf prosesinin gücləndirilməsi**- Bankda dayanıqlı və effektiv iş proseslərinin təmin edilməsi əməkdaşların bilik və bacarıqlarının daimi inkişafından asılıdır. Bunun üçün:

- əməkdaşların bilik və bacarıqları müasir tələblərə uyğunlaşdırılmalı,
- rəhbərlik və əməkdaşlar arasında qarşılıqlı bilik mübadiləsi və təcrübə paylaşımı sistemi qurulmalı,
- yeni ideya və təşəbbüslərin bütün səviyyələrdə sərbəst şəkildə irəli sürülməsinə imkan verən açıq kommunikasiya mühiti formalaşdırılmalıdır.

Bu model bilik və təcrübələrin əməkdaşlar arasında qarşılıqlı və davamlı şəkildə paylaşılmasını hədəfləyir.

· **Kadr proseslərin təkmilləşdirilməsi** - İşə qəbul, yerləşdirmə, funksiya və səlahiyyət bölgüsü, təlim, inkişaf və qiymətləndirmə proseslərinin sistemləşdirilməsi və qabaqcıl beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması Bankımız üçün strateji dövr ərzində prioritet məsələlərdən biri hesab edilir.

Bank üçün prioritet olan əsas hədəflər:

- kadr proseslərinin metodoloji və texnoloji təkmilləşdirilməsi,
- işçilər üzrə analitik təhlil sisteminin qurulması,
- nəticələrin monitorinqi və qərarların faktlara əsaslanaraq verilməsi..

Məqsədlərin qiymətləndirilməsi üçün əsas göstəricilər:

- **Əməkdaşların razılıq səviyyəsi** – Müxtəlif sorğuların keçirilməsi, daxili analitik hesabatların hazırlanması və əməkdaş təcrübəsinin mütəmadi qiymətləndirilməsi ilə ölçüləcəkdir.
- **Əməkdaşların loyallıq səviyyəsi** – Banka etimad, kadr axını və digər əlaqəli göstəricilər əsasında risklərin idarə olunması həyata keçiriləcəkdir.
- **Əməkdaşlar üzrə inkişaf göstəriciləri** - Fərdi qiymətləndirmə nəticələri, təlimdə iştirak, rotasiya, vəzifə və əmək haqqı artımı kimi göstəricilər əsasında əməkdaşların inkişaf dinamikası izlənəcəkdir.

Təşkilati Fəaliyyət üzrə :**Fəaliyyət və məqsəd:**

- Baş ofisdə işçilər üçün müasir tələblərə cavab verən iş şəraitinin təmin edilməsi, müştərilər üçün rahat xidmətlər imkanının yaradılması
- Filial və mübadilə məntəqələrinin səmərəli fəaliyyətinin təmin edilməsi üçün uyğun ünvanın müəyyənləşdirilməsi və planlı şəkildə yeni konsepsiyaya uyğun formalaşdırılmış ünvanlara keçirilmə, inkişaf fəaliyyətinin davamlı olaraq izlənilməsi.

Planlaşdırılan ümumi fəaliyyətlər :

- Bankın yeni ofisə keçirilməsi planlaşdırılır
- Bankın filial şəbəkəsinin optimallaşdırılması çərçivəsində yeni filialın açılması və ya 5 saylı filialın mövcud ünvanının dəyişdirilməsi nəzərdə tutulur.
- Pərakəndə bankçılığın (retail) inkişaf etdirilməsi planlaşdırılır.
- Rəqəmsal satış və xidmət kanallarının genişləndirilməsi planlaşdırılır.
- CRM (Customer Relationship Management) sisteminin tətbiqi planlaşdırılır.
- Pərakəndə Bankçılıq istiqaməti üzrə skoring sisteminin tətbiq edilməsi planlaşdırılır.
- Bankda KPI sisteminin tətbiqi , motivasiya və mükafatlandırma sisteminin təşkili planlaşdırılır.
- Risk menecment sisteminin rəqəmsal transformasiyası və hesabatlılıq üzrə risk modulunun tətbiqi.
- Risk insidentlərin idarə olunması üzrə avtomatlaşdırılmış proqram təminatının (Jira və ya analoji sistemlər) tətbiqi.

Əsas biznesin istiqamətləri üzrə :

Pərakəndə bankçılıq (Müştəri xidmətləri sahəsi) :

Fiziki şəxslər üçün nəzərdə tutulan məhsul və xidmətlər bazarı yüksək gəlirlilik potensialına malik olduğu üçün bank sektorunda cəlbedici segment olaraq qalmaqdadır. Pərakəndə bankçılıq sahəsində fasiləsiz və məsafədən xidmətlərin inkişafı, məhsulların müştərilərə çatdırılma sürətinin artırılması, habelə fərdi yanaşma əsasında unikal məhsul təkliflərinin formalaşdırılması xüsusi aktuallıq kəsb edir. Eyni zamanda, müştərilərin informasiya mənbələrinə çıxış imkanlarının genişlənməsi alternativ seçim imkanlarının artmasına və qərarvermə prosesinə əhəmiyyətli təsir göstərir.

Qeyd olunan amillər bazarda yalnız bankların deyil, eyni zamanda daha ixtisaslaşmış profilli, daha çevik və adaptiv fəaliyyət göstərən təşkilatların – o cümlədən “fintech” şirkətlərin, müxtəlif köçürmə və ödəniş sistemlərinin, maliyyə texnologiyalarını tətbiq edən digər “startup”ların və analoji qurumların – yeni rəqabət mühitinin fəal iştirakçısına çevrilməsinə şərait yaradır. Artıq bu sıraya mobil provayderlər, elektron ticarət platformaları, eləcə də sosial şəbəkələr də daxil edilə bilər. Müştərilər haqqında daha geniş məlumat bazasına malik olan bu iştirakçılar sistemli yanaşma əsasında müştərilərə birbaşa fərdiləşdirilmiş məhsul və xidmətlər təqdim edirlər.

Qeyd edilən rəqabət mühitində Pərakəndə bankçılıq sahəsində Bankın qarşısında duran əsas vəzifə müştəri ehtiyaclarının daha dəqiq və sistemli şəkildə öyrənilməsi, bu ehtiyaclara uyğun çevik biznes-modelin formalaşdırılması, müştərilərə məsafədən xidmətlərin genişləndirilməsi, eləcə də məhsul və satış kanallarının optimallaşdırılması yolu ilə mövcud müştərilər üzrə təkrar və çarpaz satış imkanlarının artırılması və eyni zamanda yeni müştərilərin cəlb edilməsinin təmin edilməsidir.

Pərakəndə müştərilər segmenti üzrə bazarda xüsusilə son iki il ərzində artım meyillərinin müşahidə olunması Bankın da bu sahədə göstəricilərinə müsbət təsir göstərmişdir. Sektor üzrə cəlb edilmiş müştərilərin sayı və onlar üzrə açılmış hesabların həcmi bank məhsul və xidmətlərindən istifadə səviyyəsini xarakterizə edir. Müştərilər üzrə orta hesab göstəricisinin (bir müştəriyə düşən cari hesabların sayı) müqayisəli təhlili isə mövcud və yeni müştərilərin növbəti dövrlərdə daha geniş məhsul və xidmətlərlə təmin edilməsinin aktuallığını ortaya qoyur.

Pərakəndə bankçılıq sahəsində strateji dövr üzrə prioritet hədəf olaraq əsas diqqət yönəlməli istiqamətlər:

Müştərilərlə əlaqələrin təkmilləşdirilməsi

Bu çərçivədə müştəri ilə əlaqədə iştirak edən bölmələr üzrə funksional bölgünün aparılması, onların bir-biri ilə əlaqələndirilməsi, bunun təmin edilməsi üçün infrastrukturun təkmilləşdirilməsi nəzərdə tutulur. Qeyd olunanların həyata keçirilməsi üçün müvafiq tədbirlər aşağıdakı hədəflərə əsasən formalaşmalıdır:

- Müştəri əlaqələri üzrə proseslərin optimallaşdırılması
- Müştəri məlumat bazasının strukturlaşdırılması və zənginləşdirilməsi
- Analitik CRM proqram təminatının tətbiqinin təmin edilməsi
- Keyfiyyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi
- Korporativ brendin möhkəmləndirilməsi və institusional imicin gücləndirilməsi

Məhsullar və xidmətlər üzrə effektivliyin təmin edilməsi

- Satış texnikasının təkmilləşdirilməsi
- Kart əməliyyatları üzrə texniki və innovativ imkanların artırılması
- Məhsulların hazırlanması və bazara çıxarılması proseslərinin optimallaşdırılması.

Yeni texnoloji həllərin tətbiqi

- Mobil bank tətbiqinin təkmilləşdirilməsi
- Veb sayt üzrə funksionallığın artırılması
- Reyting/skorinq sisteminin tətbiqinin təkmilləşdirilməsi
- PremiumPay xidmətinin inkişafı

Korporativ bankçılıq :

Bankın bu istiqamətdə fəaliyyətinin hədəfləri sırasında korporativ bankçılıq sütunu çərçivəsində orta və iri bizneslər üzrə müştəri seqmentlərinə maliyyə həlləri təqdim etməkdir. Hazırda korporativ biznes üzrə kredit portfelinə əsas məhsul olaraq biznes kreditləri , kredit xətləri, qarantiya, overdraft kimi kredit məhsulları daxildir. Qeyri-kredit məhsullarına gəldikdə isə, müştərilərə cari hesablar, depozitlər, köçürmələr və xarici valyuta əməliyyatları kimi xidmətlər təqdim edilir.

Nəticə etibarilə, korporativ kredit portfelinin tərkibi istehsal, tikinti, kənd təsərrüfatı, nəqliyyat və digər sənaye sahələri də daxil olmaqla şaxəlidir. Bank strateji dövr ərzində sadalanan istiqamətlərdə fəaliyyətini təkmilləşdirərək davam etdirəcəyini planlaşdırır. Bank öz növbəsində ənənəvi yanaşmaları ilə yanaşı müştəri münasibətlərində yeni formatın tətbiq edilməsini, yeni məhsul və xidmətlərin işlənilib hazırlanmasını, müştərilərlə əlaqə kanallarının inkişafını planlaşdırır. Bu istiqamətdə korporativ müştərilər üzrə çarpaz satış imkanlarını da dəyərləndirməyi planlaşdırır.

Bu sahə üzrə ölkə iqtisadiyyatında baş verən dəyişiklikləri nəzərə alsaq strateji dövr ərzində bu istiqamət üzrə fəaliyyətin aktivləşdirilməsi üçün qənaətbəxş imkanların yaranacağını ehtimal etmək olar.

Strateji dövr üzrə prioritet hədəf olaraq əsas diqqət aşağıdakı sahələrə yönəlməlidir:

- Mövcud biznes modelin təkmilləşdirilməsi
- Mövcud məhsulların təkmilləşdirilməsi və bazarın tələbinə uyğun yeni məhsulların yaradılması
- Biznes skoringin tətbiq edilməsi
- Əmək haqqı layihələrinin genişləndirilməsi
- Alternativ kanalların, İnternet banking-in təkmilləşdirilməsi
- Müştəri əlaqələrinin idarə edilməsi (CRM sistemi)
- Bankın korporativ müştəriləri üçün loyallıq proqramının hazırlanması
- Satışın təşkili strukturunun genişləndirilməsi
- Kredit anderraytinqi və qərarvermə proseslərinin təkmilləşdirilməsi
- Sənədli əməliyyatların inkişaf etdirilməsi
- Korporativ müştərilər üzrə çarpaz satış (cross-sell) mexanizmlərinin gücləndirilməsi

Rəqəmsal bankçılıq:

Müştəri məmnuniyyəti və sadıqlığını təmin etmək üçün Bankın informasiya texnologiyaları sistemlərinin fasiləsiz və təhlükəsiz fəaliyyət göstərməsi çox vacibdir. Rəqəmsallaşmanın sürətlə inkişaf etdiyi və müştəri təcrübələrinin daimi dəyişdiyi dövrdə Bankın rəqabət qabiliyyətinin qorunması və gücləndirilməsi yeni çağırışlar yaradır. Bütün bu çağırışlara cavab verə bilmək üçün informasiya təhlükəsizliyi və kiber təhlükəsizliyi risklərinin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi çox vacibdir. Bunun üçün bank daxili səlahiyyətlərin bölgüsü, və gücləndirilməsi və yeni texnoloji risklərin idarə edilməsi istiqamətində kadrların yeni biliklərin əldə edilməsi üzrə müvafiq təlimlərə cəlb edilməsi planlaşdırılır.

Zaman göstərdi ki, rəqəmsallaşmaya doğru irəliləyən şirkətlər ictimaiyyəti daha yaxşı cəlb edir və biznes üçün daha çevikdir. Bundan əlavə, mobil cihazların geniş tətbiqi hökumət və maliyyə xidmətlərinin istifadəçilər üçün daha əlçatan olmasına fürsət yaradıb. Strateji dövr ərzində Bank rəqəmsal və distant bank xidmətlərini yeni texnologiyaların tələbinə uyğun olaraq təkmilləşdiriləcəyini planlaşdırır.

Ümumilikdə bu işlərlə paralel olaraq, mövcud müştərilərin qorunub saxlanması, yeni hüquqi və fiziki şəxs müştərilərin cəlb edilməsi, sistemin bütövlükdə davamlılığı və dayanıqlılığının artırılması, bununla da bankın nüfuz və əməliyyat risklərinin azaldılması kimi məsələlər də prioritetdə saxlanılacaq.

Bu vəzifələrin həlli nəticə olaraq bankın rəqəmsal kanallardan gəlirliliyinin artması üçün şərait yaradacaq.

İnternet Bankçılıq üzrə fəaliyyət planı və hədəflər:

S/S	Fəaliyyət növləri	İcra müddəti		2026		2027		2028	
		İL	RÜB	Artım müşəri sayı (%)	Artım əməliyyat sayı (%)	Artım müşəri sayı (%)	Artım əməliyyat sayı (%)	Artım müşəri sayı (%)	Artım əməliyyat sayı (%)
1	Xarici və milli valyuta hesabları arası hüquqi şəxslər üzrə və öz daxilində Bankdaxili köçürmə				5.0%		6.0%		6.0%
2	AÖS Hüquqi və Fərdi Sahibkar üçün	2027	4						4.5%
3	Xarici valyutada ölkəxarici köçürmələr				3.0%		3.6%		4.0%
4	Kredit məhsuluna müraciət və verilməsi	2028	4						
5	Online kredit xəttinin verilməsi	2028	4	2.0%		2.0%		2.0%	
6	Əmək haqqı köçürmələr				2.0%		2.1%		2.2%
7	Öz hesabları arasında nağdsız valyuta mübadiləsi				4.1%		4.3%		4.5%
8	Online depozit məhsullarının açılması	2028	4						
9	GPP, Yığım, Azərpoçt və GP merchantlarına birbaşa ödəniş imkanının yaradılması və çeklərin formatının düzəlişi	2027	4						3.0%
Ümumi				2%	14%	2%	16%	2%	24%

Mobil Bankçılıq üzrə fəaliyyət planı və hədəflər:

S/S	Fəaliyyət növləri	İcra müddəti		2026		2027		2028	
		İL	RÜB	Artım müşəri sayı (%)	Artım əməliyyat sayı (%)	Artım müşəri sayı (%)	Artım əməliyyat sayı (%)	Artım müşəri sayı (%)	Artım əməliyyat sayı (%)
1	Kredit məhsulları üzrə ödənişin təkmilləşdirilməsi	2027	2				2.0%		2.0%
2	Visa Direct ölkələr barəsində məlumat				2.0%		2.3%		2.5%
3	Xarici və milli valyuta hesabları arası fiziki şəxslər üzrə və öz daxilində Bankdaxili köçürmə				4.0%		4.2%		4.2%
4	Top-up (istənilən bank kartından hesabın möhkəmləndirilməsi və ya kredit ödənişi)	2026	4				4.5%		5.0%
5	Araşdırma verilməsi üçün müraciət	2028	1					20.0%	1.5%
6	Online kredit xəttinin verilməsi	2028	4	16.0%		18.0%			
7	Az Parking üzrə ödənişlərin təmin olunması	2028	3						1.0%
8	Online depozit məhsullarının açılması	2028	4						
9	GPP, Yığım, Azərpoçt və GP merchantlarına birbaşa ödəniş imkanının yaradılması	2026	2		2.0%		2.2%		2.5%
10	Açıq Bankçılıq Vahid Portal	2026	1		0.2%		0.5%		0.5%
11	AzQR	2026	1		0.3%		0.5%		1.0%
Ümumi				16%	9%	18%	16%	20%	20%

Məqsədlər:

- İnternet bankinqi inkişaf etdirməklə maliyyə xidmətlərinə əlçatanlığın artırılması, xidmətlərdən istifadənin artırılması, tətbiqin rəqabət qabiliyyətliliyinin artırılması.
- Rəqəmsal, innovativ maliyyə xidmətlərini yaradıb, inkişaf etdirməklə maliyyə bazarlarında rəqabətə dözümlülüyün artırılması
- Rəqəmsal ödəniş xidmətlərində səmərəliliyin təmin edilməsi
- Reqlulyativ tələblərə uyğunluğun təmin edilməsi

Potensial əsas risklər:

- Maraqlı tərəflərin və texniki dəstəyinin yetərli səviyyədə olmama ehtimalı
- Tətbiq üzrə funksionallıqların digər bazar iştirakçılarının təqdim etdiyi funksionallıqlarla müqayisədə rəqabətlik qabiliyyətinin kifayət qədər olmaması.

Əsas Biznesin dəstəklənməsi üzrə görülməli tədbirlər və inkişaf strategiyası :**· Proseslərin avtomatlaşdırılması səviyyəsinin artırılması**

Bank proqram təminatının təkmilləşdirilməsi, manual (və ya yarım avtomat) üsul ilə həyata keçirilən proseslərin tam avtomatlaşdırılması imkanı yaradılmalıdır. Bununla yanaşı bank proqramının təkmilləşdirilməsi, bankdaxili proqramlar arasında və həmçinin kənar proqramlar ilə bank proqramı arasında integrasiya səviyyəsinin yüksəldilməsi tələb olunur. Həmçinin bu sahədə mövcud prioritet və risklərin müəyyən edilməsi və aradan qaldırılması üçün aidiyyəti bölmələrlə (müvafiq olaraq Komitələr və RİED) birgə işin təşkil edilməsi vacibdir.

· Hesabatlılıq və qiymətləndirmə sisteminin tətbiqi

Biznes proseslər üzrə effektivliyin müəyyən edilməsi üçün əsas KPI göstəricilərin müəyyən edilməsi və dövrü olaraq ölçülməsi sistemi işlənib hazırlanmalıdır. Burada müvafiq proseslərin məhsul, xidmət, struktur bölmə və digər kateqoriyalar üzrə bölünməsi həyata keçirilməlidir.

· Biznes proseslərin idarə edilməsində müştəri yönümlü yanaşmanın tətbiqi

Yuxarıda qeyd olunan tədbirlərin daha sistematik və effektiv şəkildə həyata keçirilməsi üçün bu yanaşmanın tətbiq edilməsi məqsədəuyğundur. Bu yanaşma özündə bütün proseslərin müştəri ehtiyaclarına və digər bazar şərtlərinə uyğunlaşdırılması ilə daim modifikasiya edilməsini əks etdirir. Bu həmçinin əlavə dəyər yaradan biznes-proseslərin müəyyən edilməsi və təkmilləşdirilməsini, müştərilərlə birbaşa münasibətdə olan işçi heyətin ön ofis proseslərinin təşkili və idarə edilməsində iştirakının artırılmasını əhatə edir.

· Daxili audit fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi

Bankda Korporativ İdarəetmə standartlarının səmərəli tətbiqi üçün daxili audit funksiyasının institusional və metodoloji baxımdan gücləndirilməsi zəruridir. Bu xüsusilə strateji planlaşdırmanın və müəyyən edilmiş hədəflərin reallaşma proseslərinin effektivliyinin təmin edilməsi baxımından vacibdir. Fəaliyyətin yalnız mövcud normativ tələblərə uyğunluğunun yoxlanılması kifayət etmir; paralel olaraq Təşkilati Struktur Standartlarına riayət olunması da təmin edilməlidir. Bu yanaşma çərçivəsində risk və nəzarət üzrə məsul bölmələrin, eləcə də kollegial idarəetmə orqanlarının (komitə və komissiyalar) fəaliyyətinin monitorinqi və daxili qaydaların bir-biri ilə uzlaşmasının qiymətləndirilməsi aparılmalıdır.

• Təşkilati struktur vahidləri arasında optimal bölgünün aparılması

Bank daxilində funksiya və səlahiyyətlərin yenidən müəyyənləşdirilməsi, maraqlar münaqişəsi risklərinin nəzərə alınması və xüsusilə satış, risk (nəzarət) və inkişaf funksiyaları arasında aydın və dəqiq bölgünün təmin edilməsi zəruri hesab olunur. Strateji planda nəzərdə tutulmuş hədəflərin effektiv icrası üçün təşkilati strukturun cari bölgüsü təhlil edilməli, mövcud çatışmazlıqlar müəyyən olunmalı və müvafiq struktur islahatları həyata keçirilməlidir.

- **İnsan Resursları üzrə proseslərin optimallaşdırılması və avtomatlaşdırılması üzrə tədbirlərin görülməsi**
 - o Bankla tanışlıq (onboarding) və işə qəbul üzrə proseslərin avtomatlaşdırılması
 - o İşə qəbul üzrə müraciətlərdə çat-botların tətbiq olunması
 - o İşçilərin motivasiyasının yüksəldilməsi istiqamətində işlərin aparılması
 - o KPI sisteminin tətbiqi
 - o Arxa ofis əməkdaşlarının təşviqi və fəaliyyət xüsusiyyətinə görə əməyinin ödənişi məqsədi ilə xüsusi motivasiya sisteminin tətbiqi.
 - o Ehtiyat kadr sisteminin (orta və yüksək menecment vəzifəsinə uyğun kadrların daxildən seçilməsi) yaradılması və tətbiqi
- **İnformasiya təhlükəsizliyi parametrlərinin gücləndirilməsi.**
- **IT infrastrukturun biznes tələblərinə uyğun formalaşdırılması və dayanıqlılığının artırılması.**
- **Server və yaddaş infrastrukturunun inkişafı.**
- **Əməliyyatların Davamlılığı / Biznesin Davamlılığı.**
- **Hesabatlılıq üzrə avto sistemlərin hazırlanması, inkişaf etdirilməsi.**

Kredit anderrayting sahəsi:

Bank məhsullarının satışı prosesində potensial risklərin dolğun şəkildə nəzərə alınması və qiymətləndirilməsi, habelə bu risklərə uyğun sifariş şərtlərinin müəyyən edilməsi risk əsaslı qərar qəbul etmənin əsas tələblərindəndir. Bu səbəbdən sifarişlər üzrə qərar verən səlahiyyətli orqanların müvafiq risk amilləri barədə tam və dolğun məlumatlandırılması xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Bu məqsədlə Bankda anderrayting funksiyasının mövcud mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi planlaşdırılır. Anderrayting funksiyasının inkişaf etdirilməsi biznes proseslərinin optimallaşdırılmasına, sifarişlərin qiymətləndirilməsi və qərarvermə keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, monitoring prosesinin təkmilləşdirilməsinə, Bankın rəqabət üstünlüyünün artırılmasına və portfel üzrə gözlənilən və gözlənilməz risklərinin azaldılmasına imkan yaradacaq. Bu istiqamətdə mühüm amillərdən biri də peşəkar və geniş kadr potensialının formalaşdırılması, həmçinin əməkdaşların bilik və bacarıqlarının mütəmadi təlimlər vasitəsilə bazar tendensiyalarına uyğun səviyyədə saxlanmasıdır. Bu istiqamətdə fəaliyyət ili ərzində Bankda Daxili Risk Reytingi Sisteminin formalaşdırılması müsbət amillərdən sayılır və strateji dövr ərzində funksionallığının daha da təkmilləşdirilməsi planlaşdırılır.

Məqsəd: kredit müraciətləri üzrə borcalanın maliyyə vəziyyətini, ödəmə qabiliyyətini, layihənin və ya maliyyələşdirmə məqsədinin davamlılığını, təminatın adekvatlığını və bütün müvafiq risk amillərini obyektiv və sistemli şəkildə qiymətləndirməklə risk əsaslı qərarverməni təmin etməkdir.

Müraciətlərə baxılma sahəsi:

Bankda müraciətlərə baxılma prosesi (kredit, limit, məhsul və xidmət müraciətləri) bankın risk əsaslı qərarvermə mexanizminin, müştəri məmnunluğunun və əməliyyat effektivliyinin əsas komponentlərindən biridir. Bu prosesin sürətli, şəffaf, standartlaşdırılmış və risk iştahına uyğun şəkildə təşkili Bankın maliyyə dayanıqlığına, portfel keyfiyyətinə və bazar rəqabət qabiliyyətinə birbaşa təsir göstərir.

Strateji Planın bu bölməsi Bankda müraciətlərin qəbulundan qərarın verilməsinə qədər olan bütün mərhələlərin optimallaşdırılmasını, rəqəmsallaşdırılmasını və tənzimləyici tələblərə tam uyğunluğun təmin edilməsi kimi məsələlərin təkmilləşdirilməsini hədəfləyir.

Strateji dövr ərzində bu sahənin işinin daha səmərəli təşkili baxımından risk əsaslı nəzarət və metrikələr üzrə keyfiyyət limitlərinin təyin edilməsi planlaşdırılır.

Hədəf – Müştəri məmnuniyyətini yüksək səviyyədə saxlamaq.

Məqsəd - Müxtəlif müraciət kanalları üzrə müştəri məmnunluğunun ölçülməsi üçün vahid metodoloji çərçivənin tətbiqi, nəticələrin mütəmadi təhlili və aşkar edilmiş boşluqların aradan qaldırılması vasitəsilə xidmət keyfiyyətinin və müştəri mərkəzli idarəetmənin gücləndirilməsidir.

AR MB-nin təqdim etdiyi Bank müştərilərinin bank xidmətlərindən istifadəsi üzrə şikayət indeksi üzrə hədəf:

2025 (Noyabr) – 1.01 / 2026 – 1.00 / 2027 – 0.90 / 2028 – 0.80

Maliyyə sahəsi:

Maliyyə sahəsi Bankın strateji idarəetmə sisteminin əsas sütunlarından biri olmaqla, maliyyə dayanıqlığının qorunmasını, gəlirliliyin davamlı təmin edilməsini və risk–gəlir balansının optimal səviyyədə saxlanılmasını hədəfləyir. Maliyyə resurslarının effektiv planlaşdırılması və idarə edilməsi Bankın biznes strategiyasının icrasında, kapitalın adekvatlığının təmin olunmasında və tənzimləyici tələblərə uyğunluğun saxlanılmasında həlledici əhəmiyyət daşıyır.

Strateji dövr ərzində Bankda maliyyə göstəricilərinin davamlı monitorinqi, ssenari təhlilləri və stress-testlər vasitəsilə potensial mənfi təsirlərin qiymətləndirilməsi, habelə qərarvermə proseslərində məlumat əsaslı yanaşmanın gücləndirilməsi kimi məsələlərin icrası əsas prioritetlər kimi müəyyən edilmişdir. Bununla yanaşı, maliyyə sahəsində şəffaflığın artırılması, hesabatlılığın təkmilləşdirilməsi, avtomatlaşdırılması və maliyyə nəzarət mexanizmlərinin gücləndirilməsi Bankın korporativ idarəetmə prinsiplərinə uyğun olaraq həyata keçiriləcək.

Bəzi metriklər üzrə hədəflər :**Gəlir xərc əmsalı:****2026 – 71.70 %****2027 – 72.00 %****2028 – 71.80 %****ROA əmsalı :****2026 – 1.80 %****2027 – 1.90 %****2028 – 2.00 %****Xəzinədarlıq və Maliyyə institutları ilə əlaqələr sahəsi:**

Xəzinədarlıq və Maliyyə İnstitutları ilə əlaqələr funksiyaları Bankın maliyyə idarəetmə arxitekturasında bir-birini tamamlayan, lakin funksional baxımdan fərqləndirilmiş əsas fəaliyyət istiqamətləridir. Bu funksiyaların aydın şəkildə bölgüsü Bankın likvidlik mövqeyinin effektiv idarə olunmasını, maliyyə resurslarına çıxışın şəxələndirilməsini, likvidlik riskinin adekvat qiymətləndirilməsini və strateji maliyyə qərarlarının vaxtında qəbul edilməsini təmin edir.

Xəzinədarlıq funksiyası Bankın qısamüddətli və ortamüddətli likvidliyinin idarə edilməsi, maliyyə bazarları üzrə əməliyyatların həyata keçirilməsi, valyuta və faiz dərəcəsi risklərinin nəzarətdə saxlanılması, eləcə də aktiv–passiv balansının optimallaşdırılması üzrə məsuliyyət daşıyır. Bu funksiya Bankın gündəlik maliyyə dayanıqlığının təmin edilməsində və APİK çərçivəsində qəbul edilmiş qərarların icrasında aparıcı rol oynayır.

Strateji dövr ərzində maliyyə İnstitutları ilə əlaqələr sahəsində Bank yerli və beynəlxalq maliyyə institutları ilə yeni institusional münasibətlərinin qurulmasına, mövcud əməkdaşlıqların daha da genişləndirilməsi və inkişafına, uzunmüddətli və strukturlaşdırılmış yeni maliyyələşmə mənbələrinin cəlbinə, müxbir bank şəbəkəsinin idarə olunmasına və institusional tərəfdaşlıqlar vasitəsilə biznes imkanlarının genişləndirilməsinə yönələcəkdir. Bu funksiya Bankın fondlama bazasının diversifikasiyasına, maliyyələşmə xərclərinin optimallaşdırılmasına və xarici bazarlara çıxış imkanlarının artırılmasına xidmət etmiş olacaq. Həmçinin funksional səlahiyyət bölgüsünün optimallaşdırılması, qarşılıqlı koordinasiya mexanizmlərinin gücləndirilməsi və risk əsaslı yanaşmanın tətbiqi əsas prioritetlər kimi müəyyən edilmişdir. Bu yanaşma Bankın maliyyə dayanıqlığının möhkəmləndirilməsinə, maliyyə risklərinin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinə və uzunmüddətli strateji maliyyə hədəflərinə nail olunmasına zəmin yaradacaq.

Potensial risklər:

Aktiv və Passivlərin səmərəli idarə edilməməsi səbəbindən likvidlik riskinin mitiqasiyası üzrə xərclərin artması.

Müxbir hesab əlaqələrinin genişləndirilməsinin üzrə aparılan işlərdə müxtəlif səbəblərdən uğursuzluq.

İT infrastruktur sahəsi :

İnformasiya Texnologiyaları sahəsində əsas hədəf və məqsəd İnformasiya texnologiyaları sahəsində və bank sektorundakı innovasiyaları informasiya sistemlərində tətbiq etməklə, bank işlərinin təkmilləşdirilməsini həyata keçirmək və Bankın struktur bölmələrində bank əməliyyatlarının avtomatlaşdırılmasının təmin edilməsi istiqamətində işlər görmək, rəqəmsal həlləri yaratmaqdır.

İnformasiya Texnologiyaları sahəsi Bankın əməliyyat dayanıqlığının, məlumat təhlükəsizliyinin, sistem performansının və texnoloji çevikliyinin təmin edilməsində əsas rol oynayan funksional sahədir. Bu sahə Bankın bütün biznes və dəstək proseslərinin fasiləsiz icrasını, həmçinin rəqəmsal xidmətlərin müştəri təcrübəsinə uyğun şəkildə, təhlükəsiz təqdim olunmasını təmin edir.

Strateji dövr ərzində Bank IT İnfrastruktur sahəsində əməliyyat risklərinin minimuma endirilməsini, xidmət səviyyələrinin artırılmasını və uzunmüddətli texnoloji dayanıqlılığını təmin etməyi hədəfləyir.

Potensial əsas risklər:

İnformasiya texnologiyaları sahəsi üzrə təcrübəli və peşəkar insan resurslarının çatışmazlığı

Ehtiyat Mərkəzə server/servislərin keçirilməsi ilə bağlı maliyyə xərclərinin artımı

İnformasiya və kibertəhlükəsizlik sahəsi :

İnformasiya və kibertəhlükəsizlik sahəsi Bankın informasiya aktivlərinin məxfiliyinin, bütövlüyünün və əlçatanlığının qorunmasını təmin edən, eyni zamanda Bankın əməliyyat dayanıqlığının və müştəri etimadının əsas dayaqlarından biri olan strateji funksional istiqamətdir. Rəqəmsal texnologiyaların geniş tətbiqi, onlayn bankçılıq xidmətlərinin artması və kiber təhdidlərin mürekkəbləşməsi fonunda informasiya və kibertəhlükəsizliyin effektiv idarə olunması Bankın maliyyə sabitliyi və reputasiya risklərinin azaldılması baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Strateji dövr ərzində Bank informasiya və kibertəhlükəsizlik üzrə risk əsaslı idarəetmə çərçivəsinin formalaşdırılmasını, mövcud və potensial təhdidlərin qabaqlayıcı şəkildə müəyyən edilməsini, qiymətləndirilməsini və azaldılmasını təmin edilməsini hədəfləyir. Bankın ümumi risk idarəetmə sistemi ilə integrasiya olunmuş yanaşmaya əsaslanır və informasiya təhlükəsizliyinin korporativ idarəetmənin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi tətbiqi nəzərdə tutulur.

Strateji Plan çərçivəsində əsas prioritetlərə informasiya təhlükəsizliyi üzrə idarəetmə və nəzarət mexanizmlərinin gücləndirilməsi, kritik informasiya sistemlərinin və məlumatların qorunması, kibertəhlükəsizlik insidentlərinin aşkarlanması və operativ cavab tədbirlərinin təkmilləşdirilməsi daxildir. Bununla yanaşı, monitoring və hesabatlılıq mexanizmlərinin inkişaf etdirilməsi, səlahiyyət və məsuliyyət bölgüsünün dəqiqləşdirilməsi və davamlı maarifləndirmə tədbirlərinin həyata keçirilməsi əsas strateji istiqamətlər kimi müəyyən olunur.

İnformasiya və kibertəhlükəsizlik üzrə riskləri tənzimləyərkən başlıca hədəflər:

- İnformasiya və kibertəhlükəsizlik üzrə risklərə təşkilati risk idarəetmə çərçivəsində baxılması, hərtərəfli risk reyestrinin formalaşdırılması, müvafiq risklərin identifikasiyası, monitoringi və aradan qaldırılması mexanizmlərinin tətbiq edilməsi;
- İşçilərin kibertəhlükəsizlik riskləri üzrə adekvat təlim və maarifləndirmə tədbirləri ilə təmin olunması;
- Məlumatların təsnifatı ilə bağlı müvafiq siyasət və prosedurların formalaşdırılması və tətbiq edilməsi;
- Girişlərin idarə edilməsi mexanizmlərinin tətbiq edilməsi və adekvat nəzarət prosedurları ilə əhatə olunması;
- Kənar xidmət təchizatçıların (kontragentlərin) cəlb edilməsi prosesinin effektiv idarə edilməsi, həmin xidməti münasibətlər formalaşmaqdan öncə və sonra davamlı informasiya təhlükəsizliyi üzrə nəzarət mexanizmləri ilə əhatə olunması;
- IT üzrə Fövqəladə hallar zamanı bərpa və biznesin davamlılığı planlarına yenidən baxılması, adekvatlığının təmin olunması və davamlı olaraq müxtəlif ssenarilər üzərindən testləşdirilməsi;
- İnformasiya təhlükəsizliyinin təmin edilməsi üzrə tələblərin yerinə yetirilməsi üçün lisenziyaların əldə edilməsi və ya yenilənməsi.
- Dövrü olaraq müstəqil auditlər vasitəsilə informasiya sistemlərinin təhlükəsizlik səviyyəsinin qiymətləndirilməsi və yaxşılaşdırılması
- Penetrasiya testlərinin (Pentest) aparılması və nəticələr əsasında sistemlərin gücləndirilməsi
- SWIFT əməliyyatlarının təhlükəsizliyinin və uyğunluğunun qiymətləndirilməsi, aşkarlanan uyğunsuzluqların aradan qaldırılması
- İnformasiya təhlükəsizliyi siyasətinin və prosedurlarının audit nəticələrinə uyğun təkmilləşdirilməsi

Komplayens sahəsi :

Komplayens sahəsi Bankın fəaliyyətinin qanunvericilik, tənzimləyici tələblər, daxili siyasət və etik davranış standartlarına uyğunluğunun təmin edilməsinə yönəlmiş əsas nəzarət funksiyalarından biridir. Effektiv komplayens sistemi Bankın hüquqi, reputasiya və maliyyə risklərinin azaldılmasında, korporativ idarəetmənin gücləndirilməsində və maraqlı tərəflərin etimadının qorunmasında həlledici rol oynayır.

Bank strateji dövr ərzində komplayens üzrə bankın fəaliyyətinə tətbiq edilən milli və beynəlxalq tənzimləyici tələblərin sistemli şəkildə izlənməsini, komplayens risklərinin müəyyən edilməsini və idarə olunmasını, eləcə də komplayens mədəniyyətinin Bank üzrə institusional səviyyədə formalaşdırılmasını hədəfləyir.

Strateji Plan çərçivəsində əsas prioritet hədəflərə komplayens risklərinin qiymətləndirilməsi və monitoringi, daxili siyasət və prosedurların təkmilləşdirilməsi, tənzimləyici dəyişikliklərə çevik adaptasiya, ƏL/TMM, sanksiyalar və etik davranış üzrə nəzarət funksiyalarının gücləndirilməsi, fəaliyyətdə requlyativ tələblərə uyğunluq, müştərilərin risk skoringi qiymətləndirməsinin təkmilləşdirilməsi, ESI risklərinin idarə edilməsi prinsiplərinin fəaliyyətə inteqrasiyası və monitoringi, proseslərin optimallaşdırılması, bəzi hesabatların avtomatlaşdırılması və daxili modullara inteqrasiyası, daxil olan sorğuların cavablandırılması prosesinin avtomatlaşdırılması daxildir.

Daxili Audit sahəsi :

Daxili Audit Bankın fəaliyyətinin qanunvericilik, tənzimləyici tələblər, daxili siyasət və prosedurlara uyğunluğunu qiymətləndirməklə yanaşı, idarəetmə proseslərinin təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş tövsiyələrin verilməsində mühüm rol oynayır.

Bank Daxili Audit üzrə Bankın strateji məqsədləri və risk profili nəzərə alınmaqla audit fəaliyyətinin planlaşdırılmasını, risk əsaslı audit yanaşmasının tətbiqini və audit resurslarından səmərəli istifadənin təmin edilməsini hədəfləyir.

Strateji Plan çərçivəsində əsas prioritetlərə audit fəaliyyətinin risk əsaslı şəkildə təmin edilməsi, kritik proseslər və sistemlər üzrə auditlərin gücləndirilməsi, audit metodologiyası və alətlərinin təkmilləşdirilməsi, həmçinin audit nəticələri üzrə tövsiyələrin icrasına nəzarətin gücləndirilməsi daxildir. Bununla yanaşı, daxili auditin keyfiyyətinin artırılması, beynəlxalq peşəkar standartlara uyğunluğun təmin edilməsi və audit heyətinin peşəkar inkişafı əsas strateji istiqamətlər kimi müəyyən olunur.

Daxili Nəzarət sahəsi :

Daxili nəzarət sahəsi Bankda fəaliyyətin effektiv və dayanıqlı şəkildə həyata keçirilməsini, risklərin vaxtında müəyyən edilməsini və idarə olunmasını, habelə qanunvericilik, tənzimləyici tələblər və daxili normativ sənədlərə uyğunluğun təmin edilməsini hədəfləyən əsas idarəetmə mexanizmlərindən biridir. Effektiv daxili nəzarət Bankın maliyyə sabitliyinin qorunmasında, əməliyyat risklərinin azaldılmasında və korporativ idarəetmənin gücləndirilməsində mühüm rol oynayır.

Bank Daxili Nəzarət üzrə Bankın risk profili və strateji hədəfləri nəzərə alınmaqla daxili nəzarət mühitinin inkişaf etdirilməsini, nəzarət mexanizmlərinin sistemli və risk əsaslı yanaşma ilə tətbiqinin təkmilləşdirilməsini planlaşdırır. Həmçinin Bankın ümumi risk idarəetmə sistemi ilə integrasiya olunmuş şəkildə, daxili nəzarət funksiyasının rol və məsuliyyətlərini dəqiqləşdirərək, nəzarət fəaliyyətlərinin vahid çərçivə daxilində həyata keçirilməsini təmin etməyi planlaşdırır.

Strateji Plan çərçivəsində əsas prioritetlərə proseslər üzrə nəzarət mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi, səlahiyyət və məsuliyyət bölgüsünün aydınlaşdırılması, nəzarət boşluqlarının vaxtında aşkar edilməsi və aradan qaldırılması, eləcə də daxili nəzarət nəticələrinin rəhbərliyə və aidiyyəti komitələrə müntəzəm hesabatlılığının təmin edilməsi kimi işlərinin daha çevik təşkili və təkmilləşdirilməsi daxildir. Bununla yanaşı, daxili nəzarət mədəniyyətinin Bank üzrə institusional səviyyədə gücləndirilməsi və əməkdaşların nəzarətə məsuliyyətinin artırılması əsas strateji istiqamətlər kimi müəyyən edilir.

Marketing sahəsi :

Marketing sahəsi Bankın strateji inkişafında, bazar mövqeyinin gücləndirilməsində və müştəri bazasının davamlı şəkildə genişləndirilməsində mühüm rol oynayan əsas biznes funksiyalarından biridir. Effektiv marketing fəaliyyəti Bankın məhsul və xidmətlərinin hədəf müştəri segmentinə düzgün şəkildə çatdırılmasını, brend dəyərinin formalaşdırılmasını və müştəri münasibətlərinin uzunmüddətli inkişafını təmin edir.

Bank strateji dövr ərzində marketing üzrə Bankın ümumi biznes strategiyası ilə uzlaşdırılmış şəkildə bazar mühitinin təhlilini, yeni və mövcud məhsulların bazar rəqabətliyi təhlili, müştəri segmentlərinin müəyyənləşdirilməsini və bu segmentlər üzrə məqsədyönlü marketing yanaşmalarının tətbiqini planlaşdırır. Həmçinin bankın bazar rəqabətliyi qorunması, müştəri ehtiyaclarının dərinlən öyrənilməsi, məhsul və xidmətlərin effektiv mövqeləndirilməsi, kommunikasiya və satış kanallarının optimallaşdırılması və marketing fəaliyyətlərinin ölçülə bilən nəticələrə əsaslanması əsas hədəflər kimi müəyyən edilib.

Strateji dövr üzrə marketing sahəsinin əsas prioritetlərinə brend strategiyasının gücləndirilməsi, rəqəmsal marketing alətlərinin və analitik imkanların genişləndirilməsi, müştəri məmnunluğunun və loyallığının artırılması, eləcə də marketing fəaliyyətlərinin gəlirlilik və səmərəlilik baxımından qiymətləndirilməsi daxildir. Bununla yanaşı, bankın brend məhsulu sayılan "Allmiles" məhsulunun bazar rəqabətliyi intensiv monitorinqini, hesabatlılığını, müvafiq müştəri segmenti üzrə effektiv işin aparılmasını və mövcud digər məhsullar üzrə rəqabətlik baxımından fəaliyyətin effektiv təşkili və təkmilləşdirilməsi planlaşdırılır.

“Allmiles” məhsulu üzrə proqnoz :

Segmentlər	2026	2027	2028
Kart sayı	23 000	26 000	29 000
Tətbiqdə partnyor cəlbi (say)	200	250	300
Maliyyə nəticələri üzrə (AZN ilə)			
- Gəlir	9 500 000	11 400 000	13 680 000
- Xərc	8 000 000	8 900 000	10 000 000
- Xalis gəlir	1 500 000	2 500 000	3 680 000
İllik dövriyyə	300 000 000	360 000 000	432 000 000
Layihə üzrə SWOT təhlil			
Potensial risklər:	Aviauçuşların dayandırılması, ölkədaxili qr kod ödənişlərinin Mərkəzi Bank tərəfindən məcbur xarakterli tətbiqi, pandemiya karantin rejiminin sərtləşdirilməsi		
Əsas rəqiblər:	Kapital Bank, ABB, PashaBank		
Güclü tərəflər:	Ən yüksək miles cashback, bazarda ilk loyallıq mil proqramı, əlavə xərc olmadan mil biletinin əldə olunması, fərqli status kartların mövcudluğu, 10-dan çox aviaşirkətin mil biletlərinin mövcudluğu, qatar mil biletlərinin əldə olunma imkanı.		
Zəif tərəflər:	Miqyaslı reklam instrumentlərinin tətbiq olunmaması, filialların azlığı, cash-in ATM-ların azlığı, partnyor şəbəkəsinin azlığı		

Plastik kart sahəsi :

Plastik kartlar sahəsi Bankın əsas fəaliyyət istiqamətlərindən biri olmaqla, nağdsız ödənişlərin genişləndirilməsi, komissiya gəlirlərinin artırılmasında mühüm rol oynayır. Rəqəmsal ödəniş ekosisteminin sürətli inkişafı və müştəri davranışlarında baş verən dəyişikliklər plastik kart məhsullarının strateji səviyyədə idarə olunmasını zəruri edir.

Bank Plastik kartlar üzrə Bankın ümumi biznes strategiyası ilə uzlaşdırılmış şəkildə kart məhsullarının inkişafını, kart portfelinin sağlam böyüməsini və kart əməliyyatları üzrə səmərəliliyin artırılmasını hədəfləyir. Bank bu çərçivədə kartların buraxılışı, istifadəsi, təhlükəsizliyi və proseslərin optimallaşdırılması, beynəlxalq ödəniş sistemləri (VISA, Mastercard və s.) ilə əməkdaşlığın gücləndirilməsi və yeni texnoloji həllərin tətbiqini strateji dövr üzrə əsas prioritet hədəflər kimi müəyyən etmişdir.

Həmçinin bankın strateji dövr ərzində bu sahə üzrə hədəflədiyi əsas fəaliyyət istiqamətlərinə kart məhsullarının müştəri segmentlərinə uyğun diversifikasiyası, rəqəmsal kanallar vasitəsilə kart istifadəsinin stimullaşdırılması, kart əməliyyatları üzrə risklərin (fırıldaqqılıq, əməliyyat və informasiya təhlükəsizliyi riskləri) effektiv idarə olunması, eləcə də kart xidmətləri üzrə keyfiyyət və sürətin artırılması daxildir. Plastik kartlar sahəsində tənzimləyici tələblərə uyğunluğun təmin edilməsi və daxili nəzarət mexanizmlərinin gücləndirilməsi də planlaşdırılır.

Təhlükəsizlik sahəsi :

Təhlükəsizlik sahəsi (şöbə) Bankın insan resurslarının, fiziki aktivlərinin, nağd vəsaitlərinin və digər maddi və informasiya aktivlərinin qorunmasını təmin edən əsas dəstək funksiyalarından biridir. Bu sahə Bankın əməliyyat dayanıqlığının, işçilərin və müştərilərin təhlükəsizliyinin qorunmasında həlledici rol oynayır.

Strateji dövr ərzində Bank Təhlükəsizlik üzrə bütün filial və struktur bölmələrində fiziki təhlükəsizlik, nağd vəsaitlərin qorunması (kassa və bunker əməliyyatları), mühafizə sistemləri və fəvqəladə hallara hazırlıq tədbirlərinin daha təkmilləşdirilməsi və optimallaşdırılmasını hədəfləyir. Plan çərçivəsində risk əsaslı yanaşmanın tətbiqi və daxili nəzarət mexanizmlərinin gücləndirilməsi, fiziki mühafizə xidmətlərinin səmərəliliyinin artırılması, təhlükəsizlik texnologiyalarının (kamera, keçid sistemləri, detektorlar) tətbiqi, fəvqəladə hallar planlarının və cavab tədbirlərinin təkmilləşdirilməsi, həmçinin əməkdaşların təhlükəsizlik üzrə bilik və bacarıqlarının artırılması, təhlükəsizlik sahəsi üzrə tənzimləyici tələblərə və daxili standartlara uyğunluğun təmin olunması və monitoring mexanizmlərinin gücləndirilməsi əsas prioritet hədəflər kimi müəyyən olunmuşdur.

Problemli kreditlərlə iş sahəsi :

Problemli kreditlərlə iş sahəsi Bankın kredit portfelinin sağlamlığının qorunması, kredit risklərinin vaxtında aşkarlanması və zərərlərin minimuma endirilməsi istiqamətində əsas strateji funksiyalardan biridir.

Strateji dövr ərzində Bank Problemli kreditlərlə iş üzrə kredit portfelində yaranmış riskli aktivlərin vaxtında müəyyən edilməsini, ödəniş üzrə gecikmələrin idarə olunmasını və restrukturizasiya, qiymətləndirmə və bərpa tədbirlərinin sistemli şəkildə tətbiqini hədəfləyir. Bu istiqamətdə problemli kreditlərin analizi, problemli kreditlərin proaktiv idarə olunması, risk əsaslı prioritetləşdirilməsi, daxili prosedurların və kredit monitoring mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi, kredit riskinin idarə olunmasında korporativ yanaşmanın tətbiqi, hüquqi və inzibati tədbirlərin həyata keçirilməsi və portfel sağlamlığının davamlı monitoringi kimi işlərinin təkmilləşdirilməsi əsas istiqamətlər kimi müəyyən olunmuşdur.

Ümumi kredit portfeli üzrə gecikmə (QİK / NPL 90+) proqnozu :

Seqmentlər	Proqnoz		
	2026	2027	2028
Biznes krediti	0.03%	0.05%	0.07%
İpoteka krediti (İKZF)	0.13%	0.21%	0.31%
Fiziki şəxs istehlak krediti	0.27%	0.43%	0.65%
Fiziki şəxs daşınmaz əmlak krediti	0.02%	0.03%	0.05%
Digər növ kreditlər	0.05%	0.08%	0.12%
Cəmi NPL (90+)	0.50%	0.80%	1.20%

Dayanıqlı maliyyə və ESİ sahəsi :

Dayanıqlı maliyyə və ESİ (Ətraf mühit, Sosial və İdarəetmə) yanaşması Bankın strateji inkişafında uzunmüddətli maliyyə dayanıqlığının təmin olunması, risklərin effektiv idarə edilməsi və məsuliyyətli bankçılıq prinsiplərinin tətbiqi baxımından əsas prioritet istiqamətlərdən biridir. Dayanıqlı maliyyə BMT tərəfindən qəbul edilmiş 17 Dayanıqlı İnkişaf məqsədlərinin təmin edilməsinə yönəldilmiş güclü, dayanıqlı və balanslaşdırılmış iqtisadi artıma nail olmağa töhvə verən maliyyələşdirmə və bununla əlaqəli institusional və bazar infrastrukturunu ehtiva edir.

Bank ekoloji (iqlim dəyişmələri, ətraf mühitin degradasiyası, ekosistemdə pozuntular və s.), sosial (gender məsələləri, inklüzivlik, əmək münasibətləri, insan resurslarına investisiya və s.) və idarəetmə (təşkilati struktur, mükafatlandırma, işçi münasibətləri, müxtəliflik və bərabərlik və s.) amillərinin (bundan sonra - ESİ amilləri) əhəmiyyətini anlayır və bu amillərlə bağlı strategiyada fəaliyyətini müəyyənləşdirib.

Dayanıqlı maliyyə fəaliyyəti istiqamətində töhfəsini vermək üçün bank sosial layihələrdə aktiv iştirak edir və strateji dövr ərzində bu fəaliyyətini davam etdirəcək. Buna "Ağacəkmə", "Təmiz Ölkəm" "Uşaqlar evinə ziyarət" v.s. kimi layihələr nümunədir.

Rəqəmsal həllərin yaradılması və ardıcıl şəkildə təkmilləşdirilməsi Banka bir sıra strateji nəticələr əldə etməyə imkan vermişdir. Bankdaxili elektron sənəd dövriyyəsi sistemlərinin tətbiqi nəticəsində kağız istifadəsi əhəmiyyətli dərəcədə azaldılmışdır. Eyni zamanda, internet bankinq, onlayn xidmətlər və rəqəmsal ödəniş mexanizmlərinin genişləndirilməsi və tətbiqi Bank ilə müştərilər arasında fiziki sənəd mübadiləsinin minimuma endirilməsində mühüm rol oynamışdır.

Bankda təşkilati struktur yenilənmiş, korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, işçilərin iş şəraitinin yaxşılaşdırılması, korporativ və risk mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsi istiqamətində davamlı işlər aparılmaqdadır. Bu istiqamətdə Bankda "Ekoloji risklərin idarə edilməsi üzrə Siyasət" müəyyən edilərək təsdiqlənmişdir. Həmçinin Bankda 2025-ci ildə ekoloji risklərin idarə edilməsi üzrə məsul şəxs İdarə Heyəti üzvlərindən biri təsdiq edilmişdir.

İşçilərin, müştərilərin, əmlakın təhlükəsizliyinin yüksək səviyyədə qorunması üçün təhlükəsizlik və mühafizə sistemləri daha da təkmilləşdirilmişdir. Bank 24/7 rejimində işləyən müasir videomüşahidə sistemi və yanğın təhlükəsizliyi həyəcan signalı ilə təmin edilmişdir. Əmlakın, əməyin mühafizəsi ilə bağlı daxili təlimatlandırma mütəmadi olaraq işçilərə çatdırılır.

Bank strateji dövr ərzində Dayanıqlı Maliyyə və ESl sahəsi üzrə Bankın biznes strategiyası ilə uzlaşdırılmış şəkildə ekoloji və sosial risklərin, eləcə də korporativ idarəetmə amillərinin maliyyə qərarlarına sistemli şəkildə daxil edilməsini hədəfləyir.

Strateji Planın əsas prioritetlərinə ESl risklərinin kredit və investisiya portfelinə inteqrasiyası, Bankın “Risk İştahası Bəyannaməsi”ə müvafiq metriklərin daxil edilməsi, iqlim dəyişiklikləri ilə bağlı maliyyə risklərinin idarə olunması daxildir. Bununla yanaşı, Bank daxilində ESl mədəniyyətinin formalaşdırılması, müvafiq daxili siyasət və prosedurların təkmilləşdirilməsi və aidiyyəti struktur bölmələri arasında koordinasiyanın təmin edilməsi Strateji Planın vacib tərkib hissəsidir.

Bank İqlim və ESl (Ekoloji, Sosial, İdarəetmə) ilə bağlı gələcək (strateji dövr ərzində) fəaliyyət istiqamətlərini müəyyənləşdirib. Bura aşağıda sadalanan bu sahə üzrə həm mövcud fəaliyyət, həm də yeni fəaliyyət istiqamətləri daxildir.

- Tənzimləyici orqan tərəfindən qoyulacaq tələblərə uyğunlaşmaq, tələb olunduğu hallarda hesabatları açıqlamaq.
- Bu sahədə riskləri qiymətləndirmək.
- Sahəni tənzimləyən çərçivəni - siyasət, qaydaların tənzimləyici tələblərə uyğun formalaşdırmaq.
- Ekoloji fəaliyyəti dəstəkləyən sahələri kreditləşdirmək, bu sahədə güzəştli kreditlər vermək.
- Ətraf mühitin qorunması ilə bağlı layihələri dəstəkləmək və bu layihələrə qoşulmaq.
- Yaşıl enerjiden səmərəli istifadə edilməsi ilə bağlı layihələri dəstəkləmək, biznes maraqlarını artırmaq, güzəştli maliyyələşdirmə imkanı yaratmaq və dəstəkləmək.
- Su ehtiyatlarından səmərəli və qənaətlə istifadə ilə bağlı layihələrə maraq göstərmək, bunların maliyyələşdirilməsinə üstünlük vermək.
- Elektrik enerjisi və su sərfiyyatına qənaət məqsədilə ofislərdə həssaslıq sistemləri quraşdırmaq.
- Kağız sərfiyyatına qənaət edilməsi üçün əsaslı dəyişikliklər etdirilməsini davam etdirmək, rəqəmsallaşdırma imkanlarından istifadə etməklə bu sahədə təkmilləşdirilmələr aparılmasını artırmaq.
- Sosial layihələrə dəstək göstərilməsinin davam etdirilmək.
- Cəmiyyətimizin maddi, mənəvi, sosial dəyərlərin qorunması istiqamətində fəaliyyətini davam etdirmək, təşəbbüskarlıq göstərmək.
- Müşahidə Şurası, İdarə Heyəti, digər rəhbər şəxslər və cəmi əməkdaşlar üzrə gender bölgüsünü təmin etmək.
- Əmək münasibətlərində işçi hüquqlarının qorunması, müdafiəsini davam etdirmək, ədalətli mükafatlandırma sisteminin formalaşdırılması, iş mühitində ayrı – seçkiliyə yol verməmək.
- Kreditlərin verilməsi prosesində uyğun mərhələlərdə rol və məsuliyyətləri müəyyənləşdirmək.
- Məlumatların qorunması və məxfilik təmin edilməsi, müştəri məmnuniyyətinin qorunması artırılması istiqamətində fəaliyyəti davam etdirmək.

Tədbirlər planı:

2026-2028-ci illər ərzində Bankın inkişaf prioritetlərini təmin etmək məqsədi ilə aşağıdakı işlərin görülməsi planlaşdırılır:

S/S	Tədbirin növləri	İcra müddəti		Məsul struktur bölmə
		İL	RÜB	
1	KPI- sisteminin tam qurulması və tətbiqi	2027	1	İnsan Resursları şöbəsi
2	Bonus sisteminin qurulması	2026	2	İnsan Resursları şöbəsi
3	Daxili təlimçilərin yetişdirilməsi proseduru və prosesin təşkili	2027	3	İnsan Resursları şöbəsi
4	Təkilatı strukturun yenilənməsi	2026	4	İH
5	İstehlak kreditləri üzrə skoringin qurulması	2027	4	Müştəri Xidmətləri departamenti, anderray, risk
6	Əməliyyatlar üzrə Front ofis qurulması	2026	2	Müştəri Xidmətləri departamenti
7	Əmək Haqqı layihəsi Sayt və ya İnternet Banking üzərində aparılması	2026	1	Müştəri Xidmətləri departamenti
8	Məsafədən hesdab açılması prosesinin qurulması	2026	2	Müştəri Xidmətləri departamenti
9	Müraciətlərin avtomatlaşdırılması	2026	4	Müraciətlərə baxılma bölməsi
10	Məlumatların mərkəzləşdirilməsi	2026	3	Müraciətlərə baxılma bölməsi
11	Səni intellekt	2028	4	Müraciətlərə baxılma bölməsi
12	Mərkəzi Banka və digər dövlət qurumlarına verilən hesabatların avtomatlaşdırılması	2027	4	Maliyyə departamenti
13	Müxbir banklar şəbəkəsinin genişləndirilməsi	2027	4	Xəzinədarlıq və Maliyyə institutları ilə əlaqələr departamenti
14	Sistemin etibarlılığının artırılması üçün yeni nəzarətçilərin qurulması (dömen kontroller (ADDs))	2026	3	İnformasiya Texnologiyaları departamenti
15	Elektron poçt sisteminin yenilənməsi (exchange mail serverinin quraşdırılması)	2026	3	İnformasiya Texnologiyaları departamenti

16	İT İnfrastrukturunun Tam Modernləşdirilməsi və Konsolidasiyası	2026	4	İnformasiya Texnologiyaları departamenti
17	Məlumat Mərkəzinin Dayanıqlılıq Səviyyəsinin Yüksəldilməsi	2027	3	İnformasiya Texnologiyaları departamenti
18	Biznes Davamlılığı və Fövqəladə Hallarda Bərpa (BCP/DRP) Sistemlərinin Təkmilləşdirilməsi	2026	4	İnformasiya Texnologiyaları departamenti
19	Məlumatların İdarə Edilməsi və Keyfiyyətinin Təkmilləşdirilməsi	2028	4	İnformasiya Texnologiyaları departamenti
20	İT Proseslərinin Avtomatlaşdırılması və ITSM/ITIL Çərçivəsinə Uyğunlaşdırılması	2027	3	İnformasiya Texnologiyaları departamenti
21	DevOps və CI/CD Avtomatlaşdırma Prosesinin Qurulması	2028	3	İnformasiya Texnologiyaları departamenti
22	ALQS QR	2026	2	İnformasiya Texnologiyaları departamenti
23	AÖS Hüquqi və Fərdi Sahibkar üzən	2026	3	İnformasiya Texnologiyaları departamenti
24	Top-up (istənilən bank kartından hesabın möhkəmləndirilməsi və ya kredit ödənişi)	2026	1	İnformasiya Texnologiyaları departamenti
25	Açıq Bankçılıq Vahid Portalın tətbiqi	2026	1	İnformasiya Texnologiyaları departamenti
26	Sıfır Etibar Memarlığının Tam Tətbiqi	2027	2	İnformasiya Təhlükəsizliyi şöbəsi
27	Mərkəzləşdirilmiş Təhlükəsizlik Hadisələri və Loqların İdarəetmə Platformasının Qurulması	2026	4	İnformasiya Təhlükəsizliyi şöbəsi
28	Hücum Səthinin Davamlı Monitoringi və İdarə Olunması	2027	1	İnformasiya Təhlükəsizliyi şöbəsi
29	Xüsusi Səlahiyyətli Hesabların İdarə Edilməsi və Nəzarətinin Gücləndirilməsi	2026	4	İnformasiya Təhlükəsizliyi şöbəsi
30	Task management sisteminin qurulması	2026	3	Komplayens departamenti
31	İndikator sayının artırılması	2026	4	Komplayens departamenti
32	Screening sisteminin optimallaşdırılması	2026	4	Komplayens departamenti

33	Risk scoring parametrlərinin (hüquqi şəxslər) yenilənməsi	2027	1	Komplayens departamenti
34	ŞƏMS- hesabatlılıq sistemin tam avtomatlaşdırılması	2028	4	Komplayens departamenti
35	ESG riskinin ölçülməsi, KYC nəzərə alınması	2027	4	Komplayens departamenti
36	Daxili Audit əməkdaşlarının yerli və xarici təlimlərdə, o cümlədən beynəlxalq sertifikatlaşdırma üzrə təlimlərdə iştirakının təmin olunması.	2026	4	Daxili Audit departamenti
37	Daxili nəzarət sisteminin avtomatlaşdırılması	2027	2	Daxili Nəzarət şöbəsi
38	All Miles layihəsinin tam funksional tətbiqi təqdimatı	2026	1	Marketing və Rəqəmsal bankçılıq departamenti
39	Korporativ mil kartı layihəsi	2026	1	Marketing və Rəqəmsal bankçılıq departamenti
40	Yeni mil kartlarının təqdimatı	2026	2	Marketing və Rəqəmsal bankçılıq departamenti
41	Mobil Banking-ə (MB) nəzarət sisteminin qurulması	2026	II ərzində	Plastik Kartlar departamenti
42	"Fraud Prevention System" OnBoarding prosesləri – Sistemin qoşulma prosesləri	2026	2 / 3	Plastik Kartlar departamenti
43	Fraud əməliyyatlarının monitorinqi və hesabatlılığı üzrə funksiyalar (fraud ratio hesabatları, real-time monitorinq, istisna risk analizi və limitlərin aşılması zamanı tədbirlər) tədbirlər planının hazırlanması	2026	3 / 4	Plastik Kartlar departamenti
44	Resurslardan səmərəli istifadəsi və xərclərin azadılması (inzibati)	2026-2028	Dövr ərzində	Təhlükəsizlik şöbəsi
45	Şəbəkənin genişləndirilməsi və optimallaşdırılması	2026-2028	Dövr ərzində	Təhlükəsizlik şöbəsi
46	Texnoloji modernləşmə və rəqəmsal xidmətlərin artırılması (Pay terminallarında)	2028	2	Təhlükəsizlik şöbəsi
47	Risk mədəniyyəti ilə bağlı bank daxili təlimlərin təşkili	2026-2028	Dövr ərzində	Risqlərin idarə Edilməsi departamenti
48	RCSA (risk özünü qiymətləndirmə) prosesinin qurulması və davamlı fəaliyyəti	2026	2 / 3	Risqlərin idarə Edilməsi departamenti
49	Risk insidentlərin idarə edilməsi üzrə proqram təminatının tətbiqi	2028	II ərzində	Risqlərin idarə Edilməsi departamenti
50	Əsas risk, fəaliyyət və nəzarət göstəriciləri üzrə metriklərin genişləndirilməsi	2026	II ərzində	Risqlərin idarə Edilməsi departamenti

51	Erkən xəbərdarlıq və monitoring sisteminin təkmilləşdirilməsi	2026	3	Risqlərin idarə Edilməsi departamenti
52	Banklara yerləşdirilən vəsaitlərin risk qiymətləndirilməsi üzrə "CAMELS" modelinin tətbiqi	2027	2	Risqlərin idarə Edilməsi departamenti
53	Makroiqtisadi risklər üzrə idarəetmə və hesabatlılığın gücləndirilməsi	2026-2028	Dövr ərzində	Risqlərin idarə Edilməsi departamenti
54	Daxili siyasət, qaydalara İqlim və ESl fəaliyyəti ilə bağlı fəaliyyətin inteqrasiyası	2026-2027	Dövr ərzində	Risqlərin idarə Edilməsi departamenti
55	İqlim və ESl ilə bağlı fəaliyyəti korporativ idarəetməyə inteqrasiyası	2026-2028	Dövr ərzində	Risqlərin idarə Edilməsi departamenti

TƏŞKİLATI STRUKTUR

2026-2028-ci illər ərzində Bankın inkişaf prioritetlərini təminləyən Bankda Təşkilati struktur “Banklar haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununa və Mərkəzi Bankın “Banklarda korporativ idarəetmə standartları”nın tələbinə uyğun olaraq hazırlanmışdır. Strukturda idarəetmə orqanlarının, daxili komitələrin və bölmələrin təbəçilikləri və qarşılıqlı əlaqələri aydın şəkildə əks etdirilmişdir. Belə ki, Müşahidə Şurasının Səhmdarların Ümumi Yığıncağına təbəçiliyi, Audit Komitəsinin Müşahidə Şurasına təbəçiliyi və hesabat verməsi, İdarə Heyətinin Müşahidə Şurasına təbəçiliyi, Daxili Komitələrin Müşahidə Şurasına təbəçiliyi, Daxili Audit Departamentinin Audit Komitəsinə təbəçiliyi, filialların və struktur bölmələrin (departament, şöbə, bölmə) İdarə Heyətinə təbəçiliyi təşkilati strukturda əks etdirilmişdir. Struktur bölmələr funksional təyinatlarına uyğun olaraq İdarə Heyəti sədrinin və ya İdarə Heyəti üzvlərinin təbəçiliyindədir. Struktur bölmələrin funksiya və səlahiyyətləri onların əsasnamələri ilə tənzimlənir. İşçilərin vəzifə səlahiyyətləri vəzifə təlimatları ilə tənzimlənir. Həmçinin Bankda təşkilati strukturda əks edilən təbəçilik üzrə strukturlar arası hesabatlılıq və nəzarət mexanizmi qurulmuşdur.

Səhmdarların Ümumi Yığıncağı:

Bankın ali idarəetmə orqanı Səhmdarların Ümumi Yığıncağıdır. Səhmdarların Ümumi Yığıncağı öz iclaslarında Müşahidə Şurası, İdarə Heyəti və Nizamnamə ilə müəyyən edilmiş digər mühüm məsələləri müzakirə edə bilər. Bankın ümumi siyasəti, baxışı, bazarda olan mövqeyi Səhmdarların Ümumi Yığıncağı tərəfindən təyin edilə bilər. Mənfəətin və ya onun müəyyən faizinin dividend olaraq ödəniləcək hissəsi müəyyən olunmuş qaydada hesablanır və Bankın Səhmdarlarının Ümumi Yığıncağı tərəfindən təsdiq olunur.

Müşahidə Şurası:

Müşahidə Şurasının üzvləri Səhmdarların Ümumi Yığıncağı tərəfindən təyin və azad olunur. Müşahidə Şurası, bankın idarə edilməsinə və fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirir, Səhmdarların Ümumi Yığıncağı ilə bağlı məsələləri koordinasiya edir, daxili qaydaları və əsasnamələri təsdiq edir. Müşahidə Şurasının hüquq və vəzifələri Səhmdarların Ümumi Yığıncağı tərəfindən təsdiq edilmiş əsasnaməsi ilə tənzimlənir. Komitələr, Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiqlənmiş Bankın strategiyası çərçivəsində və onlara həvalə edilmiş səlahiyyətlərə uyğun olaraq fəaliyyət göstərirlər.

İdarə Heyəti:

İdarə Heyəti bankın ümumi idarə olunmasını və fəaliyyətinin həyata keçirilməsini təmin edir, o cümlədən Strateji Planın icrasını, maliyyə nəzarəti sisteminin maliyyə idarəetməsi və hesabatlılıq tələblərinə uyğunluğunu, eləcə də bankın büdcəsinin yerinə yetirilməsini təmin edir. İdarə Heyəti bilavasitə Müşahidə Şurasına hesabat verir. Onun hüquq və vəzifələri əsasnaməsi ilə müəyyən olunur, İdarə Heyətinin üzvləri isə Səhmdarların Ümumi Yığıncağı tərəfindən təyin edilir.

Daxili Komitələr:

Bankda idarəetmənin effektivliyini artırmaq və risklərin idarə olunmasını gücləndirmək məqsədilə Müşahidə Şurası tərəfindən, İdarə Heyətindən müstəqil fəaliyyət göstərən daxili komitələr yaradılmışdır:

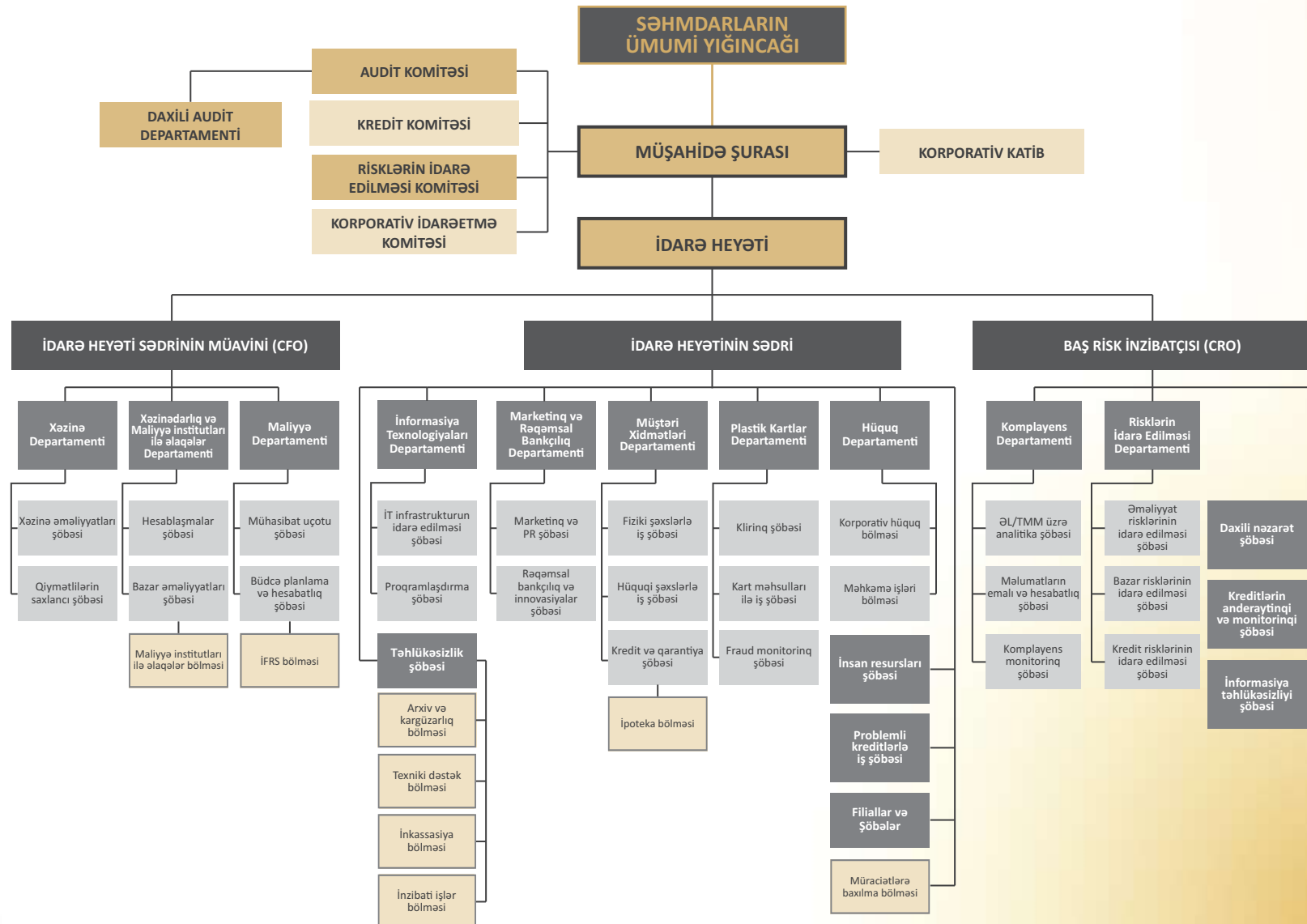
Audit komitəsi: Audit Komitəsi Bankda daxili audit fəaliyyətinin təşkili və bu fəaliyyətə nəzarətin həyata keçirilməsi məqsədilə yaradılmış strukturdur. Komitə daxili nəzarət və audit sistemlərinin effektivliyini qiymətləndirir. Audit Komitəsi Səhmdarların Ümumi Yığıncağına və Müşahidə Şurasına hesabat verir. Audit Komitəsinin hüquq və vəzifələri əsasnamə ilə tənzimlənir.

Risqləri İdarəetmə komitəsi: Risklərin İdarə Edilməsi Komitəsi Bankın fəaliyyəti nəticəsində yaranan bütün növ risklərə nəzarətin effektivliyini qiymətləndirir. Komitə risklərin idarə edilməsi üzrə siyasət və prosedurların, risk limitlərinin müəyyən edilməsini, qiymətləndirilməsini və monitorinqinin təşkilini həyata keçirir. Risklərin İdarə Edilməsi Komitəsi Müşahidə Şurasına hesabat verir. Komitənin hüquq və vəzifələri əsasnamə ilə tənzimlənir.

Kredit komitəsi: Bankın strateji planına uyğun olaraq, kredit siyasətini müəyyənləşdirir və onu Müşahidə Şurasına təsdiqə təqdim edir, kreditlər üzrə qərar qəbul etmə limitlərini müəyyənləşdirir, Müşahidə Şurasının vermiş olduğu səlahiyyətlər çərçivəsində kreditlər üzrə qərarlar qəbul edir və ya rədd edir, kredit portfelini diversifikasiya edir və limitləri müəyyənləşdirir.

Korporativ İdarəetmə komitəsi: Korporativ İdarəetmə komitəsi Bankda korporativ idarəetmənin MB-ın KİS-na uyğunluğuna nəzarət edir, Bankın təşkilati və idarəetmə strukturunda aşkar olunan uyğunsuzluqlar və onların səbəbləri barədə Müşahidə Şurasını məlumatlandırır, uyğunsuzluqların aradan qaldırılması və korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı Müşahidə Şurasına təkliflər verir, Bankın mükafatlandırma siyasətini hazırlayır və təsdiq olunmaq üçün Müşahidə Şurasına təqdim etdir, mükafatlandırma prosesinə nəzarəti həyata keçirir, Riskləri İdarəetmə Komitəsi ilə birgə mükafatlandırma sisteminin səmərəliliyini qiymətləndirir. Komitəsi fəaliyyətinin nəticələri barədə Müşahidə Şurasına hesabat verir. Komitənin hüquq və vəzifələri əsasnamə ilə tənzimlənir.

Səhmdarların növbədənənar ümumi yığıncağının 18 sentyabr 2025-ci il tarixli, 04/SY sayılı iclas qərarı ilə təsdiq edilmiş yeni təşkilati struktur aşağıdakı kimidir:



MÜŞAHİDƏ ŞURASI SƏDRİNİN MESAJI

Hörmətli həmkarlar və dəyərli tərəfdaşlarımız,

Bankımızın inkişaf yolunda strateji planımızın təqdim olunmasından məmnunluq duyuram. Bu sənəd, yalnız illik hədəflərimizi deyil, həm də uzunmüddətli məqsədlərimizi, risklərin idarəedilməsi prinsiplərimizi və dayanıqlı maliyyə strategiyamızı əks etdirir.

Müasir maliyyə bazarlarının sürətlə dəyişən şəraitində, bankımızın uğuru yalnız maliyyə göstəricilərimizlə ölçülmür. Eyni zamanda, müştərilərimizə göstərdiyimiz xidmətin keyfiyyəti, innovativ məhsul və xidmətlərin inkişaf etdirilməsi, həmçinin idarəetmə və korporativ idarəetmə standartlarına sadıqlıq əsas prioritetlərimizdənədir.

Strateji planımızın hazırlanmasında məqsədimiz, bankın davamlı və dayanıqlı böyüməsini təmin etmək, riskləri proaktiv şəkildə idarə etmək və bazar mövqeyimizi daha da gücləndirməkdir. Biz inanırıq ki, əməkdaşlarımızın peşəkarlığı, innovativ yanaşmaları və yüksək etik standartlara sadıqlıq bizə bu hədəflərə çatmaqda əsas dayağımız olacaq.

Gələcəkdə də məqsədimiz müştərilərimizə dəyər yaratmaq, tərəfdaşlarımızla etibarlı əlaqələr qurmaq və səhmdarlarımız üçün uzunmüddətli dəyər təmin etməkdir. Strateji planımızın həyata keçirilməsi ilə bankımızın bazarda dayanıqlı, etibarlı və rəqabətqabiliyyətli mövqeyini daha da möhkəmləndirəcəyimizə əminəm.



Müşahidə Şurasının sədri
E.Əhmədov

