



БЕЛАРУСКІ НАРОДНЫ БАНК
BELARUSKY NARODNY BANK

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО ХОЛДИНГА 2016-2017

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Слоган банка – **почувствуй будущее.**

Миссия банка – создание успешного **будущего.**

Видение банка – внедрение стандартов **будущего.**

Наши корпоративные ценности:

- **взаимоуважение** – установить с клиентами, партнёрами, инвесторами, сотрудниками и обществом долгосрочные отношения, основанные на взаимопонимании, взаимоответственности, профессионализме и доверии;
- **командный дух** – достигать выдающихся результатов совместно, как одно целое, будучи единой и бескомпромиссной командой;
- **мудрость** – принимать правильные решения, основанные на знании, опыте и интуиции;
- **творчество** – мыслить неординарно и постоянно генерировать новые идеи;
- **отвага** – быть все время в процессе поиска и, принимая разумные риски, претворять возможности в реальность;
- **целеустремлённость** – быть активными, ориентированными на результат и всегда на высоте.

Основными целями развития являются:

- высокая **рентабельность**;
- устойчивый **рост рыночной доли**;
- **надёжность** инвестиций акционеров.

Для достижения стратегических целей предусмотрено решение следующих задач

- обеспечение **гибкой тарифной политики** и **подхода к клиенту**;
- совершенствование **корпоративных стандартов** обслуживания;
- повышение качества **продуктового ряда** и его технологичности;
- расширение **региональной сети** банка;
- реализация политики максимальной **открытости** для клиента;
- построение системы **комплексного риск-анализа**;
- развитие **международного сотрудничества**;
- систематическое проведение **профессионального обучения**.

Белорусский Народный Банк
Сосредотачивает Свою Работу на
Среднем и Малом Бизнесе
И
Физических лицах
со средним и выше среднего
доходом

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
Опыт Банка Грузии на развивающихся рынках и его поддержка	Инфраструктурные и системные ограничения
Имеющиеся стандарты бренда	Ограничения по продуктовой линейке и сервису
Детальное знание продуктов и процедур	Недостаточная осведомленность о бренде
Команда менеджмента	Небольшой размер Банка
Лояльные клиенты	
Относительно небольшие масштабы бизнеса – гибкость	
Открытость, прозрачность, хорошая репутация акционеров	
Наличие технической возможности оказания полного спектра услуг	

Внешняя среда	
Возможности	Угрозы
Нестабильность среды создает возможности	Ухудшение политических отношений
Сохраняющийся потенциал рынка малого и среднего бизнеса	Столкновение культур
Привлечение клиентов из других банков	Интенсификация конкуренции со стороны крупных банков с российским капиталом
Отсутствие изоэренных продуктов на рынке	Ужесточение требований к банкам со стороны регулятора
В целом низкий уровень обслуживания клиентов на рынке	Макроэкономическая ситуация

ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНОВ ЗА 11 МЕСЯЦЕВ 2015 ГОДА

Балансовый отчет (по МСФО*)	11 месяцев 2015	11 месяцев 2015	выполнение плана	прирост с начала года
	(факт)	(план)		
Денежные средства и их эквиваленты	222 929	233 811	95.3%	32.2%
Средства в банках и ВДП ценные бумаги	482 428	423 743	113.8%	41.8%
Кредиты клиентам	2 508 376	2 816 403	89.1%	45.0%
в том числе:				
юридическим лицам	2 435 389	2 726 303	89.3%	48.2%
физическим лицам	72 987	90 100	81.0%	-14.8%
Резерв под обесценение	(165 191)	(82 441)	200.3%	330.4%
Основные средства и нематериальные активы	147 693	169 651	87.1%	21.0%
Прочие активы	175 120	227 576	77.0%	13.1%
ВСЕГО АКТИВЫ	3 371 356	3 788 744	89.0%	36.1%
Средства клиентов	1 917 133	2 017 162	95.0%	49.4%
в том числе:				
юридических лиц	704 554	938 528	75.1%	-5.9%
физических лиц	1 212 579	1 078 634	112.4%	126.8%
Средства кредитных организаций	308 780	369 479	83.6%	-14.5%
Заимствования	617 347	823 675	75.0%	60.1%
Прочие обязательства	43 945	50 696	86.7%	4.0%
ВСЕГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	2 887 205	3 261 012	88.5%	39.3%
Уставный фонд	129 173	129 183	100.0%	0.0%
Нераспределенная прибыль	247 001	236 762	104.3%	61.9%
Чистая прибыль текущего года	63 112	123 202	51.2%	-25.1%
Фонд переоценки	44 865	38 586	116.3%	16.3%
ВСЕГО КАПИТАЛ	484 151	527 733	91.7%	19.7%
ВСЕГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	3 371 356	3 788 744	89.0%	36.1%

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ (ПО МСФО)	11 МЕСЯЦЕВ 2015 ГОДА (ФАКТ)	11 МЕСЯЦЕВ 2015 ГОДА (ПЛАН)	ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА
Чистый процентный доход	182 720	204 806	89.2%
Чистый непроцентный доход, в т.ч.:	144 702	160 546	90.1%
комиссионный доход	55 524	83 679	66.4%
доход от валютно-обменных операций	82 937	67 560	122.8%
доход от документарных операций	2 918	6 043	48.3%
Прочий доход/расход	3 323	3 264	101.8%
ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ	327 422	365 352	89.6%
Расходы на персонал	(71 804)	(86 043)	83.5%
Прочие операционные расходы	(49 221)	(54 543)	90.2%
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ	(121 025)	(140 586)	86.1%
ПРИБЫЛЬ ДО ОТЧИСЛЕНИЙ В РЕЗЕРВЫ И ПРОЧИХ НЕПЕРИОДИЧЕСКИХ ДОХОДОВ/РАСХОДОВ	206 397	224 766	91.8%
Отчисления в резервы	(121 023)	(60 564)	199.8%
Прочие непериодические доходы/расходы	(317)	(66)	328.8%
Налог на прибыль	(21 945)	(41 067)	53.4%
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	63 112	123 202	51.2%

По состоянию на 01.11.2015 года ОАО «БНБ-Банк» в рейтинге банковской системы по отношению к 2014 году переместился на следующие позиции:

- по размеру **активов** с 15 места в 2014 году на **13** место в 2015 году;
- по показателю **чистой прибыли** – с 14 места в 2014 году на **13** место в 2015 году;
- по показателю объема **кредитного портфеля юридическим лицам** – с 11 места в 2014 году на 12 место в 2015 году (по состоянию на 01.12.2015 снова вернулся на **11** позицию);
- по показателю **кредитного портфеля физическим лицам** – с 21 места в 2014 году на **20** место;
- по показателю объема **депозитного портфеля юридических лиц** – сохранил **13** место;
- по объему **депозитного портфеля физических лиц** – с 17 места в 2014 году на **12** место.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ПЛАН
ОАО «БНБ-БАНК»
2016 – 2017 гг.**

- Разработка новой версии **корпоративного сайта** Банка;
- Интегрирование **современных маркетинговых подходов** в деятельность всех бизнес-направлений;
- Дальнейшее **совершенствование корпоративной культуры** и сильного бренда Банка;
- Активные внешние коммуникации, **укрепление и развитие** бренда Банка на основе корпоративных ценностей, миссии и видения;
- Применение **интегрированного маркетинга**: привлечение новых клиентов и развитие лояльности существующих;
- Усиление дифференциации посредством создания новых **простых** и **узнаваемых** продуктов и услуг, а также акцентирования внимания клиентов на уникальных потребительских свойствах и/или качествах продуктов и услуг Банка;
- Применение **клиентоориентированных** подходов на всех этапах работы от разработки нового продукта до оценки эффективности предложенного решения, как для Банка, так и для клиента;
- Изучение особенностей **целевой аудитории** и разработка новых продуктов и услуг, а также стратегии их продвижения и продажи на основе специфики клиента.

- Целью управления рисками будет являться создание образа **безопасного и надежного финансового института**, способного осознанно и взвешенно принимать приемлемые риски, адекватные риск-профилю и масштабам бизнеса Банковского холдинга;
- Классификация и управление **рисками**, в соответствии с НСФО и МСФО;
- Автоматизация процессов управления **рисками** и бизнес-процессами;
- Разработка и внедрение **единых подходов и требований к управлению рисками** в целом, обеспечение надлежащей организационной структуры и системы распределения полномочий, функциональных обязанностей и ответственности между всеми участниками процесса управления рисками;
- Создание **адекватной** системы анализа устойчивости Банковского холдинга;
- Создание системы и осуществление справедливой оценки **эффективности** системы управления рисками.

- Совершенствование и развитие **функциональных комплексов** по различным направлениям банковской деятельности;
- Совершенствование и развитие **учетной и аналитической систем** – центральных компонентов информационной системы Банка;
- Качественная и разнообразная поддержка **процессов взаимодействия с клиентами**;
- Создание интегрированной системы **электронного документооборота**, ускорение работ по переходу Банка на безбумажные технологические процессы, как в деловой переписке, так и при работе с финансовыми документами;
- Создание и ведение **архива электронных документов** по направлениям банковской деятельности;
- Развитие **корпоративной сети передачи данных** Банка, внедрение современных технологий и оборудования в области телекоммуникаций; организация телефонии, передачи данных и видеоконференций в рамках единой корпоративной сети; создание и внедрение системы мониторинга и управления корпоративной сетью Банка;
- Проведение работ и выполнение мероприятий по обеспечению **безопасности информационной системы**, конфиденциальности информации, целостности и защиты программных средств, баз данных информационной системы, использование сертифицированной электронной цифровой подписи.

- Необходимо изменить обычный подход к работе путем идентификации нового поколения лидеров с высоким потенциалом, мотивированных, способных **видеть нестандартное решение обычных проблем** для выполнения задач управленцев среднего звена;
- Этого можно достичь путем поиска молодых талантов в ОАО «БНБ-Банк» или привлечением **специалистов с международным образованием**. Банковский опыт работы – не ключевой фактор для рекрутинга;
- Служба по работе с персоналом должна усиленно работать над поиском **увеличивающегося количества требуемых специалистов** для **дальнейшего развития**;
- Службе по работе с персоналом необходимо внедрить качественную **Систему Управления и Развития Персонала** для управления растущим количеством сотрудников;
- Служба по работе с персоналом играет ключевую роль в коммуникации **корпоративных ценностей и бренда, миссии и видения организации**;
- Особое внимание будет уделяться четкому разделению среди **сотрудников** их **функций** и **обязанностей**.

ФИНАНСОВЫЕ ИНДИКАТИВЫ СТРАТЕГИИ

- В 2016 году **активы** вырастут на 16 %, в 2017 году – на 32 %;
- **Капитал** возрастет в 2016 и 2017 годах на 24 % и 31 % соответственно;
- **Прибыль** за 2016 г. планируется на 89 % выше показателя за 2015 г. Ожидаемая прибыль за 2017 г. на 58 % выше планируемого показателя за 2016 г.;
- Коэффициент рентабельности капитала (**ROAE**) составит в 2016 г. 21,8 %, в 2017 г. – 26,6 %;
- Показатель **Cost/Income** в 2016 г. ожидается в размере 38,9 %, в 2016 г. – 40,8 %;
- **Нормативный капитал** на конец 2016 г. составит не менее 600,0 млрд. руб., на конец 2017 г. – не менее 800,0 млрд руб.;
- Показатель **достаточности капитала** в 2016 и 2017 годах прогнозируется на уровне не менее 12 %.

- Реализация стратегического плана банка будет происходить в рамках 3 этапов: **этап повышения качества** (первый квартал 2016 г. – второй квартал 2016 г.), **этап умеренного роста** (3 квартал 2016 г. – 4 квартал 2016 г.), **этап совершенствования** (2016 – 2017 гг.);
- Совет директоров ОАО «БНБ-Банк» осуществляет постоянный мониторинг выполнения стратегии, ежегодно представляет на рассмотрение Общего собрания акционеров итоги ее выполнения;
- На основе Стратегии Правление ОАО «БНБ-Банк» развивает основные направления своей деятельности и контролирует исполнения принятых решений;
- Правление ОАО «БНБ-Банк» ответственно за обеспечение и успех внедрения Стратегии в целом, а руководители бизнес-направлений отвечают за внедрение по курируемым направлениям бизнеса;
- В ходе реализации Стратегии применяется система мониторинга контрольных показателей;
- Корректировка утвержденной стратегии ОАО «БНБ-Банк» осуществляется при условии изменения макроэкономических условий развития ОАО «БНБ-Банк», его конкурентных возможностей и планов акционеров.

Стратегические цели:

- Рост кредитного портфеля в 2016 на **25 %**, в 2017 - на **25 %** (но не более **12,5 %** от собственного капитала ОАО «БНБ-Банк», для соблюдения максимального размера риска на одного инсайдера);
- Рост лизингового портфеля в 2016 на **25 %**, в 2017 - на **25 %** (в соответствии с ростом кредитного портфеля);
- Рост чистой прибыли в 2016 и 2017 – на **25 %**.

Для достижения стратегических целей предусмотрено решение следующих задач:

- установление партнерских отношений с компаниями-поставщиками предметов лизинга;
- разработка и внедрение новой продуктовой линейки, в т.ч. для клиентов физических лиц;
- дальнейшая консолидация бизнес-процессов с ОАО «БНБ-Банк».

feel the future