

# Белорусский Народный Банк

Стратегический план развития банковского холдинга на 2018-2020 гг.

# Миссия и ценности

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.



# Стратегические цели, задачи и основные направления деятельности

Основными целями развития являются:

- высокая **рентабельность**;
- устойчивый **рост рыночной доли**;
- **надежность** 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;
- реализация политики максимальной **открытости** для клиента;
- совершенствование работы **региональной сети** банка;
- развитие **международного сотрудничества**;
- совершенствование **информационной системы**;
- построение системы **комплексного риск-анализа**;
- систематическое проведение **профессионального обучения**.

Целевой рынок и сегмент клиентов:

- средний и малый бизнес;
- физические лица со средним и выше среднего доходом.



# Стратегические цели, задачи и основные направления деятельности

## Основные направления развития:

- создание и развитие **цифровых решений** для привлечения и обслуживания юридических и физических лиц;
- повышение **операционной эффективности** за счет реализации мер по цифровому развитию;
- развитие **розничного бизнеса** как стратегического направления;
- укрепление и развитие **партнерских отношений** для увеличения продаж, роста эффективности и внедрения инноваций;
- сохранение и укрепление передовых позиций в кредитовании и обслуживании **малого и среднего бизнеса**;
- создание новых и **автоматизация** существующих бизнес-процессов Банка;
- **снижение доли проблемных активов** и портфеля под товарным риском.



## Финансовые индикативы Стратегического плана развития

- Рост **активов** в 2018 году – на 12%, в 2019 году – на 16,9%, в 2020 году – на 22,6%;
- **Кредитный портфель юридических лиц** увеличится в 2018 году на 5,0%; в 2019 году – на 8,9%, в 2020 году – на 17,5%;
- **Кредитный портфель физических лиц** увеличится в 2018 году на 208,2%, в 2019 году – на 112,2%, в 2020 году – на 79,1%;
- Рост **капитала** в 2018-2020 годах – на 8,8%, 14,2% и 16,8% соответственно;
- **Прибыль** за 2018 год ожидается на 18% ниже фактического показателя за 2017 год. Ожидаемая прибыль за 2019 год на 35% выше планируемого показателя за 2018 год, ожидаемая прибыль за 2020 год на 36% выше планируемого показателя за 2019 год;
- Коэффициент рентабельности капитала (**ROAE**) составит в 2018 году – 12,9%, в 2019 году – 15,7%, в 2020 году – 18,5%;
- Показатель **Cost/Income** в 2018 году ожидается в размере 61,2%, в 2019 году – 59,4%, в 2020 году – 55%;
- **Нормативный капитал** на 01.01.2019 – не менее 68,0 млн. рублей, на 01.01.2020 – не менее 72,0 млн. рублей, на 01.01.2021 – не менее 76,0 млн. рублей;
- Показатель **достаточности капитала** в 2018-2020 годах прогнозируется на уровне не менее 13%.



# Стратегия развития корпоративного бизнеса

- **Повышение уровня квалификации сотрудников** с целью достижения максимально высокого качества обслуживания посредством проведения внутреннего обучения, а также за счет привлечения внешних ресурсов;
- Введение **новых продуктов**: мультивалютная линия, продуктовая линейка для кредитов, классифицированных как микрокредит согласно законодательству;
- **Сокращение** периода рассмотрения заявок и обращений клиентов;
- Активное развитие **IT-технологий**, связанных с дистанционным обслуживанием клиентов сегмента МСБ;
- Расширение спектра **нефинансовых услуг и консультаций** по вопросам кредитования и финансового состояния потенциальных заемщиков субъектов МСБ.

# Стратегия развития розничного бизнеса

- Развитие **виртуальной инфраструктуры** обслуживания, в том числе, увеличение количества услуг, проводимых удаленно, оперативное внедрение инноваций, постоянное совершенствование пользовательского интерфейса в дистанционных каналах обслуживания;
- Усиление ориентации персонала на **качественные** и **активные продажи** банковских услуг, в том числе, внедрение стандартов управления продажами в центрах банковских услуг, системное обучение сотрудников розничного бизнеса активным продажам, мотивация сотрудников на повышение уровня продаж, развитие клиентоориентированности сотрудников, постоянный мониторинг качества клиентского сервиса, уровня лояльности и удовлетворенности клиентов;
- Оптимизация и развитие **продуктового ряда** как за счет совершенствования действующих продуктов, так и за счет внедрения принципиально новых;
- Активная работа с уже **существующей клиентской базой**, ее сегментирование для определения подходов и стратегий продаж конкретным клиентским группам;
- Оптимизация и совершенствование **процессов** и **технологий** предоставления услуг, в том числе, регулярные исследования рынка, оценка инноваций, осуществление маркетинговых мероприятий, контроль их результативности и совершенствование работы каналов «обратной связи».

# Стратегия развития международного бизнеса

- Дальнейшее укрепление и развитие сотрудничества с **международными финансовыми институтами развития** и **инвестиционными компаниями** (ЕБРР, МФК и т.п.) с фокусом на фондирование в локальной валюте;
- Развитие **корреспондентской сети** в целях обеспечения возможности совершенствования тарифов Банка по услугам, предоставляемым клиентам в области международных расчетов, повышение качества обслуживания клиентов Банка и поддержание его конкурентоспособности на белорусском рынке, наряду со снижением риска и повышением эффективности использования корреспондентских счетов;
- Расширение сотрудничества с **ведущими банками** стран СНГ, Западной и Восточной Европы в целях обеспечения для клиентов более широких возможностей выбора высококачественных банковских продуктов в области международных расчетов и торгового финансирования по наиболее привлекательным условиям, диверсификации источников привлеченных Банком ресурсов, укрепления позиций и имиджа Банка за пределами страны;
- Развитие **международного торгового финансирования**, в том числе, расширение продуктового ряда, как за счет совершенствования действующих продуктов, так и за счет внедрения новых, совершенствование системы продаж продуктов торгового финансирования с акцентом на активные продажи, расширение круга банков-партнеров, открытие новых лимитов для проведения операций торгового финансирования.





# Управление рисками

- 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.



# Маркетинг

- **Ребрендинг** с утверждением нового (стилизованного) логотипа Банка с целью укрепления бренда Банка и повышения его узнаваемости;
- Маркетинговая активность, направленная на продвижение **цифровых онлайн-продуктов, услуг и СДБО**;
- Развитие и поддержка **инновационного интернет-портала smartbusiness.by**;
- Дальнейшее **совершенствование корпоративной культуры** и сильного бренда Банка;
- Активные внешние коммуникации, **укрепление и развитие бренда** Банка на основе корпоративных ценностей, миссии и видения;
- Разработка и внедрение **программ лояльности** как для корпоративных, так и для частных клиентов;
- Разработка и реализация стратегии продвижения продуктов и услуг с применением **таргетинга и позиционирования**;
- Участие в разработке и совершенствовании продуктов и услуг на основе **анализа и понимания** рынка, целевых сегментов и потребностей целевой аудитории Банка;
- Построение **клиентоориентированной** модели бизнеса;
- Развитие **«системы банковского самообслуживания»**: совершенствование корпоративного сайта, а также СДБО для юридических и физических лиц, развитие системы подачи-приема-обработки заявок на услуги Банка через формы в сети Интернет.



## Управление персоналом

- Изменение обычного подхода к работе путем идентификации нового поколения лидеров с высоким потенциалом, мотивированных, способных **видеть нестандартное решение обычных проблем** для выполнения задач управленцев среднего звена;
- Поиск молодых талантов в ОАО «БНБ-Банк» или привлечение **специалистов с международным образованием**. Банковский опыт работы – не ключевой фактор для рекрутинга;
- Внедрение качественной **Системы Управления и Развития Персонала** для управления растущим количеством сотрудников;
- Выполнение службой персонала ключевой роли в коммуникации **корпоративных ценностей и бренда, миссии и видения организации;**
- Четкое разделение среди **сотрудников их функций и обязанностей.**



# Информационные технологии

- 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.



## Реализация Стратегического плана развития

- Реализация Стратегического плана развития будет происходить в рамках основных этапов: **этап повышения качества и запуска полнофункциональных цифровых каналов продаж** (1 кв. 2019 – 2 кв. 2019), **этап совершенствования** (2019 – 2020);
- Совет директоров ОАО «БНБ-Банк» осуществляет постоянный мониторинг выполнения Стратегического плана развития, ежегодно представляет на рассмотрение Общего собрания акционеров итоги его выполнения;
- На основе Стратегического плана развития Правление ОАО «БНБ-Банк» развивает основные направления своей деятельности и контролирует исполнения принятых решений;
- Правление ОАО «БНБ-Банк» ответственно за обеспечение и успех внедрения Стратегического плана развития в целом, а руководители бизнес-направлений отвечают за внедрение по курируемым направлениям бизнеса;
- В ходе реализации Стратегического плана развития применяется система мониторинга контрольных показателей;
- Корректировка утвержденного Стратегического плана развития ОАО «БНБ-Банк» осуществляется при условии изменения макроэкономических условий развития ОАО «БНБ-Банк», его конкурентных возможностей и планов акционеров.



# Стратегический план БНБ-Лизинг

Стратегические цели:

- Рост кредитного портфеля в 2018 году на **25%**, в 2019 году - на **12%**, в 2020 году - на **15%** (но не более **14%** от собственного капитала ОАО «БНБ-Банк», для соблюдения максимального размера риска на одного инсайдера)
- Рост лизингового портфеля в 2018 году на **25%**, в 2019 году - на **15%**, в 2020 году – на **22%**
- Рост чистой прибыли в 2018 году на **25%**, в 2019 и 2020 годах – на **13%**

Для достижения стратегических целей предусмотрено решение следующих задач:

- Установление партнерских отношений с компаниями-поставщиками предметов лизинга;
- Прямое финансирование со стороны банков и организаций (в том числе иностранных);
- Продвижение лизинга электромобилей и автомобилей-гибридов;
- Дальнейшая консолидация бизнес-процессов с ОАО «БНБ-Банк».

