

Белорусский Народный Банк

Стратегический план развития банковского холдинга на 2021-2023 гг.

Январь 2021

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, взаимответственности, 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:

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



Финансовые индикативы Стратегического плана развития

- Рост **активов** в 2021 году – на 29,7%, в 2022 году – на 37,4%, в 2023 году – на 47,1%;
- **Кредитный портфель юридических лиц** увеличится в 2021 году на 22,9%; в 2022 году – на 16,0%, в 2023 году – на 22,6%;
- **Кредитный портфель физических лиц** увеличится в 2021 году на 29,4%, в 2022 году – на 79,0%, в 2023 году – на 90,3%;
- Рост **капитала** в 2021-2023 годах – на 5,5%, 26,0% и 29,6% соответственно;
- **Прибыль** за 2021 год ожидается на 52,5% выше фактического показателя за 2020 год. Ожидаемая прибыль за 2022 год на 44,0% выше планируемого показателя за 2021 год, ожидаемая прибыль за 2023 год на 58,3% выше планируемого показателя за 2022 год;
- Коэффициент рентабельности капитала (**ROAE**) составит в 2021 году – 17,5%, в 2022 году – 20,2%, в 2023 году – 25,1%;
- Показатель **Cost/Income** в 2021 году ожидается в размере 58,3%, в 2022 году – 51,0%, в 2023 году – 43,8%;
- **Нормативный капитал** на 01.01.2022 – не менее 97,4 млн. рублей, на 01.01.2023 – не менее 130,0 млн. рублей, на 01.01.2024 – не менее 161,5 млн. рублей;
- Показатель **достаточности капитала** в 2021-2023 годах прогнозируется на уровне не менее 13,5%.



Стратегия развития корпоративного бизнеса

- Развитие **партнерских программ** в сегменте B2B, через сделки кредитования и лизинга для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- Реструктуризация и выделение отдельного направления – **микрокредитования**;
- Внедрение **новых продуктов**: мультивалютная линия, продуктовая линейка для кредитов, классифицированных как микрокредит согласно законодательству;
- Активное развитие **IT-технологий**, связанных с дистанционным обслуживанием клиентов сегмента МСБ;
- Имплементация и запуск **кредитного конвейера** и экспертного скоринга;
- **Сокращение** периода рассмотрения заявок и обращений клиентов;
- Расширение спектра **нефинансовых услуг и консультаций** по вопросам кредитования и финансового состояния потенциальных заемщиков субъектов МСБ;
- **Повышение уровня квалификации сотрудников** с целью достижения максимально высокого качества обслуживания посредством проведения внутреннего обучения, а также за счет привлечения внешних ресурсов;
- В долгосрочной перспективе внедрение **инструментов статистического скоринга и искусственного интеллекта**.



Стратегия развития розничного бизнеса

- Развитие **виртуальной инфраструктуры** обслуживания, в том числе, увеличение количества услуг, проводимых удаленно, постоянное совершенствование пользовательского интерфейса в дистанционных каналах обслуживания;
- Создание **инновационных цифровых решений** для транзакционного бизнеса, предоставления финансирования, сбережений;
- 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 (пакеты для семейного обслуживания, цифровые зарплатные проекты и т.д.);
- 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 с учетом возможной реализации внешних и внутренних экономических шоков;
- **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

- Завершение **ребрендинга** с целью укрепления бренда Банка и повышения его узнаваемости;
- Маркетинговая активность, направленная на продвижение **цифровых онлайн-продуктов, услуг и СДБО**;
- 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 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 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** (в т.ч. с использованием инструментов **Business Intelligence**) – центральных компонентов информационной системы Банка;
- Качественная и разнообразная поддержка процессов взаимодействия с клиентами, запуск **системы управления взаимоотношениями с клиентами**;
- 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.



Стратегический план БНБ Лизинг

Стратегические цели:

- Рост кредитного портфеля в 2021 году на **12%**, в 2022 году - на **14%**, в 2023 году - на **20%** (но не более **14%** от собственного капитала ОАО «БНБ-Банк», для соблюдения максимального размера риска на одного инсайдера);
- Рост лизингового портфеля в 2021 году на **15%**, в 2022 году - на **15%**, в 2023 году - на **22%**;
- Рост чистой прибыли в 2021 году на **7%**, в 2022 году - на **15%**, в 2023 году - на **15%**.

Для достижения стратегических целей предусмотрено решение следующих задач:

- Выпуск облигаций для снижения стоимости привлечения кредитных (заемных) ресурсов;
- Установление партнерских отношений с компаниями-поставщиками предметов лизинга;
- Прямое финансирование со стороны банков и организаций (в том числе иностранных);
- Дальнейшая консолидация бизнес-процессов с ОАО «БНБ-Банк».

