



УТВЕРЖДЕНО
Наблюдательным советом
ЗАО «Банк «Решение»
(Протокол № 29 от 21.10.2025)

Стратегический план развития ЗАО «Банк «Решение» на 2026-2028 гг.

Закрытое акционерное общество «Банк «Решение» (ЗАО «Банк «Решение») зарегистрирован Национальным банком Республики Беларусь 9 ноября 1994 года, регистрационный номер 53.

Банк осуществляет свою деятельность на основании лицензии, выданной Национальным банком Республики Беларусь 16.12.2024 г. № 14.

Регистрационный номер в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: 100789114.

Юридический адрес банка

220035, Республика Беларусь, г.Минск, ул.В.И.Игнатенко, 11

Стратегической целью Банка на период 2026–2028 гг. является обеспечение стабильного и устойчивого функционирования с достижением рентабельности капитала на уровне не менее 5% годовых.

В 2026-2028 гг. работа Банка по-прежнему будет ориентирована на потребности экономики. В этой связи ключевым приоритетом Банка является расширение ресурсных возможностей для роста участия в финансировании инвестиционной и иной хозяйственной деятельности.

Банк продолжит формирование устойчивой и сбалансированной ресурсной базы. Будут закреплены сложившиеся в 2025 г. тенденции ускоренного роста долгосрочных вкладов. Особое внимание будет направлено на прирост остатков срочных безотзывных банковских вкладов (депозитов) физических лиц в белорусских рублях со сроком возврата свыше 3-х лет.

Схема главных направлений развития для достижения стратегической цели:

Развитие корпоративного бизнеса с фокусом на кредитовании в среднем, малом бизнесе и умеренным ростом прибыльного кредитного портфеля за счет использования индивидуальных моделей продаж по каждому сегменту бизнеса и созданию конкурентных преимуществ в предложении заемщикам наиболее качественного современного сервиса в условиях низкого уровня риска Банка.

Развитие лизинга по привлечению новых лизингополучателей, привлечение партнеров за счет предложения конкурентных условий сотрудничества, программ кредитования.

Повышение операционной эффективности Банка за счет цифровой трансформации продуктов и каналов взаимодействия с клиентами, функций и процессов бэк-офиса, реинжиниринга и автоматизации бизнес-процессов, отказа от низкоприбыльных продуктов, переформатирования розничной сети, повышения производительности труда персонала.

Развитие розничного бизнеса с фокусом на кредитование, в том числе в рамках партнерских программ со средними и малыми предприятиями торговли и сервиса за счет создания конкурентных преимуществ цифрового сервиса в условиях умеренного риск-аппетита Банка.

Развитие платежных сервисов и систем за счет реализации проектов в сфере партнерских программ, расширения перечня предоставляемых услуг.

Стратегические цели корпоративного бизнеса:

1. **Участие в темпах прироста экономики Республики Беларусь путем обеспечения роста прибыльного портфеля активных операций, сформированного с низким уровнем риска, в том числе обеспечение прироста объема инвестиционного финансирования.**
2. **Сохранение комиссионного дохода транзакционного бизнеса с учетом макроэкономических факторов и глобальных событий.**

Стратегические направления развития бизнеса:

- Развитие кредитного бизнеса. Фокусировка на совершенствовании клиентского сервиса и на умеренном росте прибыльного кредитного портфеля с низким уровнем риска.
- Развитие транзакционного бизнеса на основе гибкой персонализированной системы предоставления услуг с учетом объемов бизнеса и транзакционной активности.

Вспомогательными направлениями развития для обеспечения достижения стратегических целей являются:

- создание и поддержание оптимальной структуры ресурсов для обеспечения роста портфеля активных операций;
- поддержание лояльности клиентов и высокого качества обслуживания.

Стратегические цели быстрого лизинга:

- 1. обеспечение роста качественного лизингового портфеля, сформированного с низким уровнем риска, не менее чем на 10% ежегодно;**
- 2. обеспечение сгенерированной доходности быстрого лизинга.**

Стратегическим направлением быстрого лизинга является дальнейшее развитие быстрого лизинга:

- удержание сформированного кейса партнеров (дилеров, производителей, поставщиков/продавцов);
- поиск и налаживание взаимовыгодного сотрудничества с новыми партнерами (дилерами, производителями, поставщиками);
- привлечение новых потенциальных лизингополучателей и удержание действующих.

Для достижения стратегических целей банка розничный бизнес предполагает фокусировку на основных направлениях :

- Потребительское кредитование в ЦБУ;
- Потребительское кредитование в партнерском канале, в т.ч. на приобретение товаров белорусских производителей;
- Развитие карточных продуктов Банка - повышение технологичности процессов и сервисов для сокращения издержек, увеличение клиентской базы, расширение спектра предоставляемых услуг в данной сфере, рост доходности, увеличение доли безналичных операций;
- Привлечение срочных безотзывных вкладов (депозитов) физических лиц в белорусских рублях, преимущественно долгосрочных.
- Развитие клиентского сервиса.

Стратегические цели направлены на удержание позиций Банка на рынке электронных сервисов с обеспечением стабильного дохода от данного направления, в том числе за счет проведения мероприятий, направленных на минимизацию влияния рисков.

Банк планирует реализацию комплекса мероприятий в данном направлении:

- реализация новых сервисов, включая партнерские программы, в том числе связанных с взаимодействием с платежными системами;
- расширение возможностей для осуществления трансграничных платежей за счет увеличения спектра предоставляемых услуг;
- определение подходов к построению Банком системы мониторинга, позволяющей выявлять и реагировать на потенциальные угрозы в части обеспечения предотвращения мошеннических операций при совершении платежей в электронных сервисах.

Ключевые направления маркетинговой стратегии:

- повышение узнаваемости бренда и формирование устойчивой приверженности среди целевых групп;
- укрепление имиджа Банка как надежного, гибкого и современного финансового партнера;
- продвижение цифровых решений и улучшение клиентского опыта;
- расширение охвата в корпоративном, малом и розничном бизнесе с учетом особенностей каждого сегмента.

Ключевые направления стратегии по работе с персоналом

1. Обеспечение качественного кадрового потенциала и удовлетворение потребностей бизнес-процессов, осуществляемых Банком, в квалифицированных кадрах.
2. Эффективное использование кадров и их оптимальное распределение между структурными подразделениями Банка, устранение дисбаланса в кадровом потенциале и запросах осуществляемых Банком бизнес-процессов.
3. Совершенствование системы подбора и расстановки кадров с учетом их квалификации, профессиональных и личностных качеств, а также работы с резервами кадров.
4. Совершенствование форм и методов оценки кадров и результатов их деятельности.
5. Мотивация эффективного труда, повышение профессионализма и компетентности работников.
6. Обеспечение правовых гарантий и создание условий для работы и профессиональной карьеры.

Ключевые направления ИТ- стратегии

- развитие направлений деятельности Банка в рамках стратегических целей: создание финансовых и платежных сервисов для сопровождения клиентов и продаж банковских продуктов;
- цифровая трансформация продуктов и каналов взаимодействия с клиентами;
- оптимизация затрат на осуществление операционной деятельности и бизнес-процессов банка посредством дополнительной автоматизации;
- совершенствование состояния защищенности информационной системы (инфраструктуры) и содержащейся в ней информации от внешних и внутренних угроз;
- снижение количества событий, которые фактически или потенциально влияют на целостность, конфиденциальность, подлинность, доступность и сохранность информации в информационной системе;
- готовность информационной системы к любым изменениям в целях скорейшей адаптации к текущим условиям для успешного предотвращения негативных последствий.

Банк рассчитывает, что реализация настоящей стратегии позволит сохранить рентабельность капитала Банка на уровне 5% на весь период стратегического планирования.

Активы Банка вырастут к концу 2028 г. на 17,2% по сравнению с прогнозируемым объемом на конец 2025 г., при этом кредитный портфель вырастет на 33,1%. Доля кредитов клиентам – субъектам хозяйствования составит 68,7% от общего объема кредитов клиентам.

Банк планирует обеспечивать выполнение пруденциальных нормативов безопасного функционирования в полном объеме.

Спасибо за внимание!