

УТВЕРЖДЕНО
Наблюдательным советом
ЗАО «Банк «Решение»
(Протокол № 25 от 31.10.2019, в ред.
решения Наблюдательного совета
от 13.12.2019 протокол №30)

Стратегический план развития ЗАО «Банк «Решение» на 2020-2022 гг.

Декабрь 2019

Стратегическая цель банка

Стратегической целью банка на период 2020-2022 гг. является достижение прибыльности на среднерыночном уровне (ROE не менее 10% годовых).

Схема главных направлений развития для достижения стратегической цели:



* Экосистема - технологическая платформа для предоставления клиентам банка доступа к финансовым и нефинсовым услугам и сервисам, которые оказывает банк и его партнеры, позволяющая встроить услуги банка в единую цепочку взаимоотношений других экономических контрагентов (клиентов и партнеров банка).

Для достижения стратегических целей банка корпоративный бизнес будет развиваться в следующих направлениях:

1. Развитие кредитного бизнеса для получения конкурентных преимуществ в клиентском сервисе. Фокусировка на росте прибыльного кредитного портфеля.
2. Реинжиниринг транзакционного бизнеса для обеспечения его операционной эффективности без фокусировки на его росте.

Вспомогательные направления развития для обеспечения предпосылок для достижения стратегических целей:

- обеспечение приемлемой ресурсной базы для фондирования роста кредитного портфеля;
- реформирование бизнес-процессов поддержки корпоративного бизнеса (бэк-офиса) для повышения их эффективности и снижения себестоимости.

Банк планирует создание сервисной модели кредитного бизнеса в сегменте среднего и малого бизнеса, а также создание онлайн-модели и технологической платформы кредитного бизнеса в сегменте малого и микро бизнеса. Данными мероприятиями банк планирует получить конкурентные преимущества и заложить предпосылки для дальнейшего роста качественного и прибыльного кредитного портфеля.

Для обеспечения операционной эффективности на уровне не выше 60% банк реализует реинжиниринг системы клиентинга, маркетинга и системы операционного сопровождения кредитного бизнеса.

Для достижения стратегических целей банка розничный бизнес планирует:

1. Обеспечить рост приемлемого депозитного портфеля, за счет укрепления бренда банка, создания технологичных и сервисных преимуществ.
2. Развивать кредитный портфель, за счет лучшего сервиса и технологической платформы для партнеров в сфере POS-кредитования.

Вспомогательные направления развития розничного бизнеса:

- обеспечение самокупаемости карточного бизнеса;
- реинжиниринг бэк-офиса для минимизации себестоимости.

Банк планирует стабильный рост депозитного портфеля за счет сильного маркетинга при создании современной продуктовой линейки, модернизации физической сети, повышения качества процессов и сервиса.

Стратегия розничного кредитного бизнеса заключается в создании лучшей технологии оформления и получения кредита. Для достижения данных целей банк планирует сконцентрироваться на развитии кредитования через сеть партнеров, развивая текущий офлайн-канал и новые онлайн-каналы продаж, главным образом для кросс-продаж и допродаж клиентам, привлеченным партнерами.

Цель банка в операционной стратегии карточного бизнеса к концу 2022 г. получить положительную рентабельность карточных продуктов с одновременным улучшением их технологичности, и как следствие, ростом удовлетворенности и количества клиентов.

Для решения задачи снижения себестоимости корпоративного и розничного бизнеса банк будет оптимизировать свой бэк-офис.

Для этого банк планирует:

1. Усовершенствовать методику аллокации операционных расходов бэк-офиса между бизнес-линиями банка и продуктами.
2. Максимизировать автоматизацию вспомогательных функций бэк-офиса, сократить персонал.
3. Оптимизировать набор возможностей для банка по аутсорсингу ряда бэк-офисных функций и выбрать наиболее приемлемые для банка.

Стратегическая цель маркетинговой политики банка на 2020-2022 годы является укрепление позиций банка на рынке банковских услуг, ускорение цифровой трансформации банковского обслуживания и платежной системы, формирование имиджа надежного, современного банка, повышение узнаваемости и лояльности к бренду.

Ключевые направления маркетинговой стратегии:

- формирование и продвижение единой концепции бренда банка, расширение узнаваемости бренда, лояльности к нему через социальные, информационные и иные активности;
- продвижение продуктов и услуг банка с использованием наиболее эффективных современных каналов взаимодействия;
- построение системы анализа эффективности рекламных компаний предлагаемых продуктов и услуг, а также степени удовлетворенности клиентов;
- участие в социальных проектах, создание имиджа банка поддерживающего спорт и здоровый образ жизни, сотрудничество с представителями спорта, детскими спортивными школами.

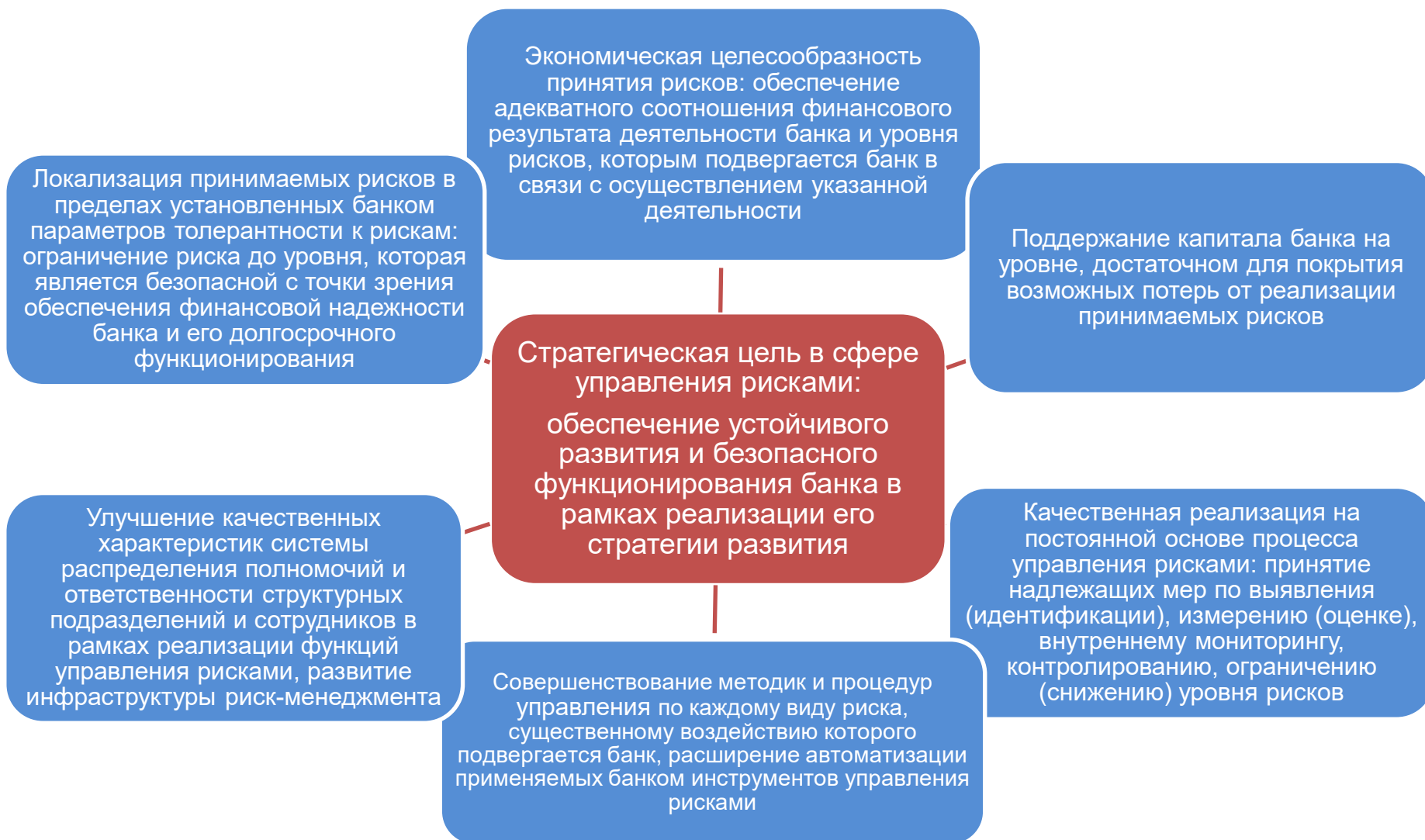
IT-стратегия банка является частью общей стратегии банка и направлена на достижение следующих стратегических целей:

- Достижение операционной эффективности бизнес-процессов банка за счет их автоматизации.
- Развитие корпоративного и розничного бизнеса в рамках стратегических направлений: создание сервисно-технологических платформ и каналов продаж.

IT-стратегия будет реализовываться в следующих направлениях:

- Стратегия цифровой трансформации:
 - ✓ цифровая трансформация продуктов и каналов взаимодействия с клиентами;
 - ✓ цифровая трансформация функций и процессов бэк-офиса банка для достижения операционной эффективности.
- Стратегия развития IT-инфраструктуры и информационных систем.

Стратегическая цель и задачи в сфере управления рисками



Банк рассчитывает, что реализация настоящей стратегии позволит увеличить рентабельность капитала до 12,0% в 2022 г.

Активы банка вырастут к концу 2022 г. в 2,0 раза по сравнению с прогнозируемым объемом на конец 2019 г. При этом кредиты клиентам вырастут в 2,2 раза и доля кредитов клиентам – субъектам хозяйствования составит 68,0% от общего объема кредитования.

Банк планирует увеличить объем нормативного капитала до 78,4 млн. руб. к концу 2022г. Источником формирования и наращивания нормативного капитала банка будет прибыль, направленная в фонды (кроме фонда дивидендов), а также пролонгация долгосрочных субординированных займов.

Ввиду опережающих темпов роста операционных доходов над расходами отношение операционных расходов к операционным доходам (CIR) сократится с прогнозных 86,9% в 2019 г. до 52,4% к концу 2022 г.

Справочно: Основные предположения, использованные при разработке Стратегического плана развития банка:

ЭКОНОМИКА БЕЛАРУСИ	2020	2021	2022
ВВП, млрд. руб.	146,0	159,1	163,6
ВВП, млрд. долл. США	63,5	64,9	63,4
Прирост ВВП в постоянных ценах, %	2,5%	2,8%	2,8%
Инфляция, в среднем за год, %	5,0%	4,5%	4,5%
Налог на прибыль банков, %	25%	25%	25%
Курс USD/BYR на конец периода	2,3	2,45	2,58
Норматив минимального размера нормативного капитала, млн. руб.	61,4	64,2	67,1