

УТВЕРЖДЕНО
Наблюдательным Советом
ОАО «Белвнешэкономбанк»
24 февраля 2011 г., протокол № 4

**ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«БЕЛВНЕШЭКОНОМБАНК»**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОАО «БЕЛВНЕШЭКОНОМБАНК»
НА 2011 – 2015 ГОДЫ**

Минск 2011

1. ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Настоящий документ определяет Стратегию развития открытого акционерного общества «Белвнешэкономбанк» (далее – Банк), а также цели, задачи и направления деятельности Банка на 2011-2015 годы и механизмы реализации намеченной Стратегии.

В основу разработки Стратегии Банка положены следующие принципы:

- соответствие стратегических целей и задач Банка параметрам, определенным Основными положениями Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011-2015 годы, Основными направлениями денежно-кредитной политики Республики Беларусь на 2011г., утвержденными Указом Президента Республики Беларусь от 19.10.2011 № 597, а также показателям долгосрочных программ развития банковского сектора, определяемых Национальным банком Республики Беларусь;

- согласованность Стратегии Банка со Стратегией развития государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» (далее – Внешэкономбанк), являющейся основным акционером Банка;

- реализация положений Меморандума о сотрудничестве между Правительством Республики Беларусь и государственной корпорацией «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» о расширении двустороннего экономического сотрудничества Республики Беларусь и Российской Федерации, заключенного 20 декабря 2008г. (далее – Меморандум);

- выполнение условий сотрудничества (обязательств сторон), определенных Инвестиционным соглашением от 30 октября 2006 г. №403/Д, заключенным между Банком внешнеэкономической деятельности СССР (в настоящее время государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»), Национальным банком Республики Беларусь и Открытым акционерным обществом «Белвнешэкономбанк» (далее – Инвестиционное соглашение);

- формирование и внедрение в ежедневную практику деятельности Банка норм и традиций корпоративного поведения, соответствующих международным принципам корпоративного управления;

- использование прогрессивного опыта зарубежных банков в области стратегического управления и развития.

2. ИТОГИ И ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ОАО «БЕЛВНЕШЭКОНОМБАНК»

Созданный в 1991г. в качестве банка внешнеэкономической деятельности за период своей деятельности ОАО «Белвнешэкономбанк» сформировалось как универсальная банковская организация, представляющая полный комплекс услуг для всех категорий клиентов. Приступив в 2007 году к реализации стратегии укрепления финансового состояния в направлении капитализации и устойчивости, Банк демонстрирует динамичный рост основных показателей деятельности, превышающий по многим параметрам темпы роста, достигнутые в банковской системе страны в целом.

За 2008-2010гг. уставный капитал Банка вырос в 25 раз до 605,0 млрд. рублей, величина нормативного капитала - до 925,3 млрд. рублей (рост в 9,2 раза), ресурсная база составила 4855,9 млрд. рублей (в 5,0 раза). Показатели прибыли за этот период выросли в 4,7 раза.

В настоящее время Банк входит в шестерку крупнейших банков страны по размеру активов и собственного капитала, по величине уставного фонда занимает третье место. В текущем году улучшились рыночные позиции Банка по таким показателям, как кредиты, предоставленные клиентам, и привлеченные средства клиентов. Выше, чем в целом по банковскому сектору сформировалась рентабельность активов и достаточность нормативного капитала.

Конкурентно сильные позиции Банк занимает в группе банков с преобладающей долей иностранного капитала (группа FB по классификации Национального банка Республики Беларусь состоит из 8 банков). В данной группе Банк в течение 2006-2009гг. занимал второе место по размеру собственного капитала, активам, средствам клиентов и кредитам клиентам и занял третье место в 2010г. после включения в указанную группу ОАО «БПС-Банк». По размеру уставного фонда Банк переместился с 4 места в 2006г. на 1 место в 2010г.

В то же время, рентабельность нормативного капитала Банка по состоянию на 01.01.2011 составила 7,3% при рентабельности нормативного капитала банковской системы за тот же период - 11,8% и средней рентабельности нормативного капитала по группе банков с преобладающей долей иностранного капитала - 11%.

Достигнутые Банком финансовые результаты свидетельствуют о формировании значительного потенциала для решения стратегических задач качественного улучшения работы с клиентами и более динамичного развития инвестиционной деятельности в рамках крупных государственных и

межгосударственных проектов в экономическом сотрудничестве России и Беларуси.

Ключевым фактором в опережающей динамике развития Банка явилось приобретение контрольного пакета акций стратегическим инвестором, крупнейшим российским банком - государственной корпорацией «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».

Оказанная им значительная финансовая поддержка и инвестиционные вложения обеспечили существенный прирост объемов пассивных и активных операций, перелом в динамике роста основных количественных и качественных показателей деятельности Банка.

Одновременно в условиях экономического кризиса и последующего его спада Банком были приняты необходимые, включая дополнительные эффективные меры внутреннего характера, направленные на сохранение положительной динамики развития, в т.ч.:

- по наращиванию ресурсной базы за счет увеличения объема средств нерезидентов и срочных ресурсов клиентов, а также собственных средств;
- улучшению финансового состояния в результате поддержания доходности, стоимости и доли относительно высокодоходных операций на оптимальном уровне, экономии операционных расходов;
- сохранению запаса устойчивости, платежеспособности и ликвидности, реализацию мер по сдерживанию роста процентных, кредитных, валютных и операционных рисков в условиях нестабильности на финансовых, денежных и депозитно-кредитных рынках.

Широкий спектр сильных сторон и имеющихся возможностей свидетельствуют о значительном потенциале для реализации наступательной стратегии развития Банка в среднесрочной перспективе. Оценивая приход Внешэкономбанка в качестве стратегического инвестора основным конкурентным преимуществом Банка к другим наиболее сильным его сторонам, наряду с устойчивыми позициями в банковской системе страны, многолетним опытом работы и высокой капитализацией, можно отнести:

Известный бренд и позитивный имидж Банка

В результате многолетней продуманной кропотливой работы Банка по поддержанию и укреплению имиджа и своих позиций на международном уровне, с учетом результатов деятельности Банка, других объективных факторов Международное рейтинговое агентство Fitch Ratings в октябре 2010 г. подтвердило долгосрочный РДЭ на уровне "В", изменив прогноз с «Негативного» на «Стабильный». Краткосрочный РДЭ подтвержден на уровне "В". Рейтинг поддержки подтвержден на уровне "4". Индивидуальный рейтинг "D/E" не рассматривался в рамках последнего анализа. Уровень поддержки долгосрочного РДЭ подтвержден как "нет уровня поддержки".

Признанием высоких достижений Банка является получение им международных престижных наград. В отдельные годы Белвнешэкономбанк признавался Министерством экономики Республики Беларусь лучшим

банком страны. Банк является членом ряда авторитетных международных организаций.

За период функционирования Банк сформировал мощную клиентскую базу, насчитывающую более 215 тыс. клиентов - юридических и физических лиц. Многие из них поддерживают с Банком долгосрочные деловые отношения. Ежегодно число клиентов Банка увеличивается.

Развитая корреспондентская сеть

Постоянным преимуществом Банка на протяжении всего периода его деятельности являются развитые корреспондентские отношения со многими банками мира. На начало текущего года Банк поддерживал корреспондентские отношения с 649 финансовыми институтами в 77 странах. Всего открыто 249 корреспондентских счетов. По данному показателю деятельности Банк занимает лидирующие позиции в банковской сфере.

Банк сохраняет позиции в качестве расчетного клирингового центра в Республике Беларусь для банков-резидентов в долларах и евро. Расчеты через сеть корреспондентских счетов "Лоро", открытых в банке, осуществляют 28 банков-резидентов, что позволяет им значительно сокращать расходы и сроки прохождения платежей.

Применение новейших банковских информационных технологий

Банку удалось создать и реализовать на практике ряд интересных банковских инноваций, которые в дальнейшем получили широкое распространение во всей банковской системе Беларуси, в т.ч. внедрение впервые в стране банковских пластиковых карточек международных платежных систем, эмиссия кредитных карточек, установка первых банкоматов, применение систем безналичных расчетов с помощью мобильных телефонов и сети Интернет, установка первой автоматизированной централизованной учетно-операционной системы и другие новинки.

Гибкость, функциональная открытость, расширенные средства настройки и параметризации системы операционного дня Equation компании Misys (Великобритания) и системы обслуживания банковских пластиковых карточек на базе системы Way4 компании OpenWay (Мальта) позволили интегрировать на единой платформе решения по автоматизации для главных сегментов банковского бизнеса, активно использовать STP-технологии, т.е. обеспечивать сквозную автоматическую обработку бизнес-процессов и банковских продуктов.

Сегодня ОАО «Белвнешэкономбанк» широко предлагает своим клиентам ряд банковских услуг, внедренных с использованием собственных разработок. Услуги дистанционного управления счетами, предоставляемые Банком с использованием систем: Клиент-Банк, Интернет-Банк, Мобильный-Банк, а также услуга SMS-информирование популярны и востребованы клиентами банка. Собственный процессинговый центр, построенный на базе программного обеспечения компании OpenWay, позволяет банку предложить

своим клиентам широкий выбор пластиковых карт, а также предоставлять процессинговые услуги 6 белорусским банкам-партнерам (ОАО «Технобанк», ЗАО «Альфа-Банк», ОАО «Банк Москва-Минск», ЗАО «БелСвиссБанк», ЗАО «РРБ-Банк», ЗАО «Абсолютбанк»). Более качественному обслуживанию клиентов способствует также широкая сеть банкоматов, платежных и информационных терминалов совместно развиваемая Белвнешэкономбанком и банками-партнерами в рамках Системы Банковского Самообслуживания (СБС).

Высококвалифицированный персонал

Высокий профессиональный уровень сотрудников Банка является одним из основных факторов его успешной деятельности и развития. За годы своей работы Банк получил неформальную оценку «кузницы банковских кадров» и это касается не только специалистов по обслуживанию внешнеэкономической деятельности клиентов, где Банк выступил родоначальником этого вида услуг в банковской системе, но и других важнейших направлений работы кредитного учреждения. В основе высокого кадрового потенциала Банка – налаженная система подготовки, переподготовки и продвижения кадров.

Высокое качество кредитного портфеля

Существенное наращивание кредитного портфеля Банка в соответствии с кредитной политикой ориентированное на финансирование приоритетных направлений экономического и социального развития страны, взаимовыгодного торгово-экономического сотрудничества Республики Беларусь и Российской Федерации сопровождается неизменно высоким качеством кредитного портфеля. Уровень проблемной задолженности по состоянию на 01.01.2011 г. составил 0,3% и сократился за год на 0,7 п.п.

Структура кредитного портфеля по состоянию на 01.01.2011 г. характеризовалась превышением доли долгосрочных кредитов над краткосрочными: соответственно 57% и 43%. На предприятия частной формы собственности приходилось 72,2% кредитной задолженности, государственной – 27,8%.

Стратегическим направлением деятельности Банка является участие в реализации программ и проектов взаимовыгодного торгово-экономического сотрудничества Республики Беларусь и Российской Федерации, финансирование взаимных поставок предприятиями и организациями Беларуси и России продукции.

Развитая филиальная сеть

Эффективное функционирование Банка во многом базируется на наличии развитой сети территориальных подразделений, являющихся своеобразными "проводниками" его бизнеса в регионах. В составе Банка - 24 филиала, в том числе 5 региональных отделений и 19 отделений, а также 3 центра банковских услуг.

На долю филиалов приходится 92% общего количества хозяйствующих субъектов, имеющих счета в банке, 57% - остатков средств на них, 58% - объема кредитного портфеля, в том числе 73% - в белорусских рублях и 81% - кредитной задолженности физических лиц. Филиальная сеть сохраняет в целом положительную динамику по большинству направлений развития розничных услуг.

Структурная сеть банка насчитывает 9 расчетно-кассовых центров и 34 обменных пункта.

Вместе с тем, укрепление позиций Банка, достижение качественно нового уровня масштабов его деятельности в банковской системе республики потребует, наряду с активным использованием достигнутого, серьезных усилий по устранению слабых сторон в постановке работы, полномасштабному задействованию всех резервов Банка.

С учетом этого Банк в дальнейшей своей работе сосредоточит внимание на устранение недостатков, связанных с:

Организационной структурой управления

Построение клиентоориентированной модели ведения бизнеса потребует от Банка реорганизации своей структуры с выделением соответствующих бизнес-блоков.

В стадии формирования и отладки функций находится отдельное структурное подразделение по управлению рисками. В ряде случаев баланс между контролем рисков и получением доходов смещен в сторону недопущения рисков.

Дальнейшего совершенствования требует система экономического анализа работы структурных подразделений и повышения эффективности их деятельности.

Клиентской базой

В структуре клиентской базы практически отсутствуют государственные предприятия и организации. Это в значительной степени ограничивает возможности Банка по расширению клиентской базы и укреплению рыночных позиций.

При достаточно высокой доле клиентов малого и среднего бизнеса среди субъектов хозяйствования, находящихся на обслуживании в Банке, объем оказываемых им услуг требует увеличения. Так доля кредитной задолженности субъектов малого и среднего бизнеса в кредитном портфеле Банка на 01.01.2011 г. составляла около 33,7%.

В структуре банковских услуг недостаточно используются продукты, представляющие интерес для клиентов, относящихся к малому и среднему бизнесу, а также для разных групп населения. Недостаточно гибкими являются и тарифы, установленные на оказание услуг Банком.

Развитием розничного бизнеса

Приоритетным направлением в деятельности Банка является работа с корпоративными клиентами, в то же время развитие розничного бизнеса продолжает оставаться на недостаточном уровне.

Так, по состоянию на 01.01.2011 г. в кредитном портфеле клиентов Банка доля кредитов физическим лицам составляет только 3,5%.

В Банке слабо развита продуктовая линейка банковских продуктов и услуг для населения.

Качеством обслуживания клиентов

Требуется дальнейшее улучшение процедуры обслуживания клиентов, направленное на снижение громоздкости и сложности бизнес - процессов, повышение оперативности принятия решений, установление более удобного графика работы отдельных подразделений, совершенствование системы тарифов и вознаграждений. Необходимо также принять дополнительные меры по обеспечению надежности и безотказной работы банкоматов и других технических устройств, обслуживающих клиентов.

Уровнем производительности труда работников Банка

Недостаточная унификация бизнес-процессов, наличие в подразделениях Банка дублирующих функций не позволяют в достаточной степени минимизировать уровень ручного труда, повысить уровень автоматизации.

3. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ, НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА, ЕГО МИССИЯ И КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Свою основную стратегическую цель Банк видит в радикальном улучшении лидирующих позиций в банковской системе страны с выходом в первую пятерку банков по объемным и качественным показателям деятельности, наращивании своего участия в решении народнохозяйственных задач Республики Беларусь.

Предстоящий пятилетний период будет характеризоваться дальнейшим повышением уровня конкуренции со стороны других коммерческих банков страны, что предопределяет необходимость масштабной ускоренной, динамичной перестройки бизнеса, задействования всего наработанного потенциала, включая мощный финансовый и интеллектуальный потенциал главного инвестора – государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».

При этом Банк будет содействовать расширению двустороннего экономического сотрудничества Республики Беларусь и Российской Федерации.

Стратегически, Банк во взаимодействии с Внешэкономбанком будет играть ключевую роль в реализации совместных проектов Беларуси и России, станет рабочим инструментом Внешэкономбанка в финансировании инвестиционных и других проектов, предусматривающих экспорт

российского промышленного оборудования (товаров, работ, услуг), развитие коммуникационной и электроэнергетической отраслей Республики Беларусь, транспортной системы, модернизацию дорожной сети, создание логистических центров и т.д.

В соответствии с Меморандумом Банк при оказании финансовой поддержки и содействии экспорту из Республики Беларусь в Российскую Федерацию промышленной продукции (товаров, работ, услуг) при участии Внешэкономбанка будет способствовать привлечению внешних инвестиций в Республику Беларусь для наращивания ее экспортного потенциала.

Стратегическая цель предполагает достижение Банком ряда прогнозных целевых ориентиров:

1. Рыночное положение

К 2015 гг. Банк предусматривает занять 5 место в банковской системе республики по размеру активов, что предполагает удержание не менее 5% доли рынка по активам с учетом динамики развития основных банков-конкурентов и всей банковской системы страны.

Увеличение доли корпоративного кредитования предусматривает продолжение активного участия Банка в реализации инвестиционных проектов и финансировании государственных предприятий.

Банк планирует сохранить свои традиционно сильные позиции на рынке за счет высокой капитализации Банка, хорошего качества кредитного портфеля, развитой филиальной сети, существенной роли Банка в финансировании внешнеторгового оборота, развитой корреспондентской сети, наличия рейтингов международного рейтингового агентства, известного бренда.

2. Финансовые показатели

В качестве целевого ориентира Банк ставит задачу повышения эффективности своей деятельности, что будет обеспечено ростом объема чистой прибыли в 4,3 раза, увеличением показателя рентабельности капитала до уровня 14,4%.

Достижение поставленных целей по укреплению позиций Банка в банковской системе страны потребует модернизации существующей бизнес-модели с переориентацией ее на индивидуальные потребности корпоративных клиентов, внедрением типовых форм организации банковского обслуживания малого и среднего бизнеса, физических лиц.

Переходя к клиентоориентированной модели Банк будет стремиться существенно изменить многие элементы своей работы, прежде всего, по совершенствованию технологии продаж и обслуживания всех групп клиентов, выстраиванию качественно новых взаимоотношений, основанных на знании клиента, его потребностей и максимальном их удовлетворении на высоком качественном уровне.

Одновременно с принятием новой модели ведения бизнеса от Банка потребуются перестроение и совершенствование технологических процессов и систем, перевода их на типизированную высокоформализованную основу. Выстраивание типовых систем и банковских процессов будет основываться на консолидации и централизации функций как инструмента повышения управляемости и снижения затрат, а также построении современных систем электронного документооборота, способных работать в масштабах всего Банка.

На обеспечение этих масштабных задач будут направлены усилия коллектива, основанные на формировании у сотрудников Банка корпоративной идеологии и духа лидера, вовлечении их в каждодневный процесс улучшения работы Банка и личного самосовершенствования, укрепления среди персонала менталитета и ценностей, на которые Банк ориентируется в своей деятельности:

- традиции;
- надежность;
- компетентность;
- порядочность;
- доверие и ответственность;
- взвешенность и профессионализм;
- инициативность и креативность;
- открытость и доброжелательность.

4. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

4.1. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА

Основным приоритетом работы с юридическими лицами будет реализация клиентоориентированной модели бизнеса, позволяющей обеспечивать качественное, своевременное обслуживание клиентов при сохранении рентабельности банковских операций на достаточном уровне.

Развитие клиентской базы будет сориентировано, в первую очередь, на целевую категорию клиентов в выделенных приоритетных для Банка секторах экономики и на укрепление с ними долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений.

Основной целевой категорией клиентов рассматриваются крупные и средние предприятия частной и государственной формы собственности, динамично развивающиеся и имеющие перспективы наращивания объемов и спектра проводимых операций. В основу взаимоотношений с данной категорией клиентов будет положен принцип комплексного обслуживания, сочетания стандартных технологий проведения операций с индивидуальным подходом. Реализация таких подходов будет осуществляться путем развития системы персональных менеджеров с закреплением за клиентом отдельного

специалиста Банка, выполняющего обязанности квалифицированного консультанта и куратора.

Наряду с концентрацией усилий на целевую категорию клиентов Банк продолжит обслуживание предприятий малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей. В отношении данной категории клиентов предполагается применение политики предоставления качественных стандартизированных банковских продуктов и услуг, способных полностью удовлетворить их потребности. Будут подготовлены предложения и обеспечена их практическая реализация по конкретным стандартизированным продуктам для субъектов хозяйствования с учетом типов классификации клиентов и их потребностей в банковских продуктах.

Для выработки наиболее оптимальных подходов к обслуживанию различных категорий клиентуры на постоянной основе будет проводиться сегментирование клиентской базы как по степени приоритетности клиентов для Банка, так и по спектру востребованных и потребляемых услуг.

Исходя из потребностей целевых клиентских групп и ориентируясь на их изменение, Банк будет совершенствовать имеющийся продуктовый ряд и формировать перспективную продуктовую линейку услуг. Новые банковские продукты будут внедряться исходя из их рыночного потенциала и технологических возможностей Банка.

В рамках развития корпоративного бизнеса будет уделено особое внимание повышению качества услуг через совершенствование неценовых параметров – время обслуживания, скорость принятия решения, удобство использования расчетной инфраструктуры Банка.

В работе по привлечению на обслуживание клиентов предпочтение будет отдаваться динамично развивающимся компаниям следующих категорий:

- участвующих в реализации совместных проектов и программ с субъектами хозяйствования Российской Федерации;
- созданных с участием иностранного капитала;
- производящих экспортно-ориентированную или импортозамещающую продукцию.

Система привлечения новых клиентов будет ориентирована на продажу комплекса банковских продуктов и услуг субъекту хозяйствования.

Будет реализовываться комплексный подход к клиентской работе и повышению качества обслуживания, в большей степени нацеленный на развитие единого стандартного продуктового ряда в соответствии с потребностями основных клиентских групп.

Кредитная стратегия Банка будет направлена на предоставление широкого спектра услуг кредитного характера с преимущественным направлением кредитных вложений в экспортоориентированное и импортозамещающее производство, в первую очередь технологичной и наукоемкой продукции.

Приоритетной задачей Банка является обеспечение существенного наращивания качественного и высокодоходного кредитного портфеля на основе минимизации и диверсификации кредитных рисков.

Банк продолжит целенаправленную работу в отношении каждого клиента по определению наиболее эффективных схем кредитования их деятельности.

В качестве наиболее перспективного вида краткосрочного кредитования сохранится удовлетворение потребностей быстро развивающихся предприятий в оборотных средствах, в том числе путем предоставления овердрафтных кредитов, и использования инструментов торгового финансирования (аккредитивов, гарантий).

Дальнейшее расширение операций внешнеторгового финансирования позволит оптимизировать финансовые потоки клиентов, уменьшить расходы на финансирование импортных контрактов, снизить риски при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

4.2. РАЗВИТИЕ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА

Работа на рынке розничных услуг рассматривается в качестве одного из важных направлений деятельности Банка, позволяющего решать задачи по оперативному привлечению и размещению ресурсов, диверсификации доходной базы и банковских рисков, наиболее полному удовлетворению потребностей в банковских услугах физических лиц.

Основным направлением развития розничного бизнеса Банка в последующие годы станет переход от предложения населению отдельных банковских продуктов и услуг к формированию комплексной модели взаимодействия с клиентами, которая позволит удовлетворить большинство их потребностей в сфере финансовых услуг и обслуживать значительную долю операций.

Ориентированная на клиента модель бизнеса наилучшим образом позволит Банку воспользоваться своими конкурентными преимуществами: имеющейся клиентской базой, в том числе в рамках зарплатных проектов, значительными наработками в части технологий удаленного управления средствами на счетах, укрепляющимся брендом и достаточно высокой степенью доверия населения. Комплексная модель работы с клиентами будет являться основой конкурентного преимущества Банка в розничном бизнесе. Реализация такого подхода обеспечит рост продаж и доходов высокими темпами, позволяющими сохранить позиции Банка на рынке вкладов и укрепить конкурентные позиции на рынке розничного кредитования. При этом розничная стратегия Банка будет базироваться на следующих основных элементах:

- интегрированном продуктовом предложении, построенном на базе расчетно-кассового обслуживания — текущего счета и дебетовой карты с расширенной функциональностью (автоматические платежи и транзакции,

удобный доступ через все каналы), пакетировании «базового» продукта с другими на уровне ценообразования и функциональности, конкурентных предложениях по другим значимым продуктам (потребительским и жилищным кредитам, кредитным картам и т.д.), развитии новых направлений;

- развитию всех каналов продаж и обслуживания — формировании полнофункциональной многоканальной системы обслуживания клиентов и изменении структуры транзакций за счет перевода большей части операций в автоматизированные каналы продаж и обслуживания. В частности, оптимизации количества и повышении рентабельности работы всех точек обслуживания; существенном увеличении количества банкоматов и платежных терминалов, развитии функциональности средств доступа к услугам Банка через удаленные каналы, в первую очередь, посредством Системы Банковского Самообслуживания; формировании телефонного контактного центра, который станет не только точкой контакта с клиентом, но и каналом как входящих, так и исходящих продаж банковских продуктов и услуг; программы стимулирующих мер в области ценообразования и активной образовательной работы с клиентами для обеспечения перемещения существенной части транзакций из традиционных офисов в удаленные каналы; активном развитии каналов партнерских и корпоративных продаж (зарплатные проекты и др.) как приоритетных направлений по дополнительному расширению клиентской базы и глубины взаимоотношений с клиентом;

- повышении качества обслуживания клиентов, которое предполагает сочетание изменений процессов и процедур, с одной стороны, и изменений в менталитете и поведении сотрудников Банка на основе адресных программ обучения. Банк внедрит систему мониторинга качества обслуживания и клиентского сервиса на основе обратной связи с клиентами, результатов «аудита» деятельности каналов продаж и обслуживания, данных информационных систем Банка и увяжет ее с системой мотивации и оплаты труда соответствующих категорий сотрудников;

- дальнейшее укрепление позиций Банка, как расчетного и процессингового центра по оказанию услуг банкам-резидентам в области эмиссии и обслуживания банковских карточек международных и национальной платежных систем, международных систем денежных переводов.

Для оценки успешности реализации стратегии в области розничного бизнеса Банк установит контрольные показатели, характеризующие:

- рыночные позиции по основным банковским продуктам (доля рынка);
- интенсивность и глубину взаимоотношений с клиентами (количество продуктов на одного клиента и т.п.);
- качество обслуживания (время обслуживания, время принятия решения о выдаче кредита);

- удовлетворенность клиентов (индекс лояльности, восприятие бренда);
- развитие каналов сбыта (доля транзакций через удаленные каналы и т.п.);

- производительность труда сотрудников (показатели в расчете на одного сотрудника — количество операций, кредитных договоров и т.п.).

Главные направления кредитования розничного бизнеса будут связаны с увеличением объемов кредитов физическим лицам в кредитном портфеле Банка. При этом ориентация будет сделана на конкретные виды кредитования – кредитование потребительских нужд населения, кредиты на строительство и реконструкцию жилья, покупку автомобилей и другие.

Продолжится развитие кредитования по пластиковым карточкам.

При кредитовании граждан и развитии потребительского кредитования в максимальной степени будут учтены потребности различных категорий населения.

4.3. ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ

Стратегические перспективы работы Банка на финансовых рынках связаны с расширением объемов операций, относимых в мировой практике к инвестиционному банкингу. Этому способствует дебютный выпуск еврооблигаций Республикой Беларусь, отмена с 01.01.2011 г. моратория на отчуждение акций (что повысит их привлекательность, в том числе и для иностранных инвесторов), льготное налогообложение доходов от инвестиций в облигации, выпускаемые субъектами хозяйствования страны.

Банк намерен придерживаться умеренно консервативной стратегии управления портфелем ценных бумаг, в основу которой положены следующие подходы к организации деятельности в указанной области:

- поддержание в структуре портфеля долговых ценных бумаг значительной доли тех, которые обладают высоким кредитным качеством;
- диверсификация портфеля по группам инструментов, валютам их номиналов, эмитентам;
- проведение хеджирующих операций для минимизации рыночных, кредитных, структурных рисков, в том числе валютного.

Получат дальнейшее развитие следующие направления инвестиционного банкинга:

- дилерские операции Банка на внутреннем и международном рынках;
- андеррайтинг как комплексная услуга по организации для клиентов выпуска и размещения эмиссионных ценных бумаг;
- брокерское обслуживание частных и корпоративных, в том числе зарубежных, инвесторов, консультирование инвесторов по всему спектру вопросов фондового рынка;
- собственные эмиссионные операции Банка, как на внутреннем, так и на международном рынках, в том числе выпуск еврооблигаций;

- финансовый анализ и исследования в интересах инвесторов и корпораций.

В Банке получат развитие услуги управления активами клиентов.

С целью достижения максимальной степени комплексного обслуживания финансовых потребностей корпоративных клиентов Банк будет развивать бизнес-направления и финансовые услуги, находящиеся на стыке корпоративного и инвестиционного бизнеса.

Для этого Банк обеспечит:

- глубокое и полное структурирование финансовых операций корпоративных клиентов;

- специальное сотрудничество с Внешэкономбанком с целью поиска потенциальных российских инвесторов в Республике Беларусь;

- привлечение инвестиций для развития бизнеса корпоративных клиентов;

- сохранение Банком высокой репутации в сфере инвестиционных услуг, привлекательного для прихода новых корпоративных клиентов.

В сфере расчетного обслуживания экспортно-импортных операций и финансирования внешнеэкономической деятельности клиентов Банк сосредоточит усилия на укреплении статуса одного из лидеров банковской системы Республики Беларусь, обеспечив качественно новый, высокоэффективный уровень финансовой поддержки отечественных экспортеров.

С целью поддержки и стимулирования экспорта белорусских товаров и услуг будет начато развитие такого направления деятельности Банка как предоставление связанных экспортных кредитов банкам иностранных покупателей либо самим покупателям.

Банк продолжит участие в подготовке и реализации программ и проектов взаимовыгодного торгово-экономического сотрудничества Республики Беларусь с Российской Федерацией и отдельными ее регионами в области высоких технологий, создания совместных производств и центров сервисного обслуживания, развития товаропроводящей сети – на основе межправительственных и межрегиональных соглашений и протоколов намерений.

Будет практиковаться заключение, при необходимости, межбанковских соглашений с банками России об участии в совместном финансировании крупных российско-белорусских проектов и программ.

Банк активизирует свои усилия по участию в кредитно-расчетном обслуживании проектов торгово-экономического сотрудничества стран-участников СНГ, ЕврАзЭС, ЕЭП и других интеграционных формирований. В этой деятельности Банк будет в максимально возможной степени использовать платежную инфраструктуру и филиальную сеть дочерних банков Внешэкономбанка.

5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

5.1. ОПЕРАЦИОННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Особую значимость приобретет построение консолидированной операционной модели через трансформацию операционной функции и максимальную централизацию операционной деятельности.

Изменения операционной модели будут проходить по следующим направлениям:

1. Определение блоков компетенции и ответственности фронт-, мидл- и бэк-офисов, разделение компетенций в части операционной и коммерческой функций в каждом бизнес-процессе, совершенствование в части налогового учета, закупок, внутрибанковских и иных административно-хозяйственных операций.

2. Совершенствование процессов и технологий, в том числе за счет стандартизации, оптимизации и унификации операционных технологий, внедрения электронного документооборота, максимального перевода транзакций в удаленные каналы, что позволит сократить и исключить дублирующие функции и время обработки документов, позволит Банку обеспечить экономию ресурсов.

5.2. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Необходимым условием решения задач, стоящих перед Банком, является дальнейшее развитие информационных технологий, совершенствование телекоммуникационной инфраструктуры и комплексов технических средств.

Банк ставит следующие основные задачи в области развития информационных технологий на планируемый период:

- обеспечение условий по расширению спектра и повышению качества услуг, предоставляемых Банком путём внедрения и развития информационных технологий, основанных на передовом мировом опыте по автоматизации банковских бизнес-процессов. Дальнейшее развитие систем обеспечения удалённого обслуживания клиентов, оперативной обработки запросов и стандартизации банковских услуг;

- совершенствование информационного пространства Банка, направленное на повышение оперативности представления и достоверности информации о текущем состоянии финансово-экономических показателей Банка, оценки эффективности работы структурных и территориальных подразделений и рентабельности банковских продуктов. Развитие систем анализа, моделирования и прогнозирования для подготовки материалов в целях повышения эффективности и ускорения принятия управленческих решений;

- упрощение и снижение себестоимости банковских операций путем их оптимизации, автоматизации и централизации процессов обработки.

Планируются дальнейшее развитие внутрибанковского электронного документооборота и значительное снижение за счет этого объема документооборота на бумажных носителях, расширение использования систем сквозной автоматической обработки бизнес-процессов, интеграция ресурсов и технических решений в рамках программ взаимодействия Внешэкономбанка с дочерними банками по противодействию легализации доходов, полученных преступным путем;

- повышение надёжности и безопасности функционирования автоматизированных систем Банка, снижение операционных рисков, обеспечение оптимальной производительности и непрерывной работы бизнес-приложений. В рамках решения данной задачи планируется к 2012 году завершить формирование пакета локальных нормативных актов по информационной безопасности и функционированию автоматизированной банковской системы. Предполагается преобразовать существующий резервный вычислительный центр в автономный центр обработки данных, территориально удалённый от основных систем и обеспечивающий резервирование всех автоматизированных систем Банка и их непрерывную работу.

5.3. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Стратегическими направлениями развития системы управления рисками будет построение современного интегрированного в бизнес-процессы риск-менеджмента, автоматизация процедур управления рисками, использование методов количественной, формализованной оценки финансовых рисков, портфельного управления рисками.

Изменения в системе управления рисками будут направлены, прежде всего, на изменение организации кредитного процесса и совершенствование управления кредитным риском, как наиболее существенным для Банка на данном этапе развития.

Предусматривается разделить полномочия и исключить возможные конфликты интересов при принятии решений по кредитным операциям путем функционального отделения менеджеров клиентов и процесса оценки кредитных рисков со стороны подразделения по управлению рисками.

Планируется создать независимую систему оценки риска (кредитные предложения, финансовый анализ и анализ субъективной оценки кредитоспособности клиентов) и рейтинговую систему оценки кредитоспособности заемщика как инструмента количественной оценки кредитного риска и важного элемента процесса принятия решений.

Система рейтинговых оценок предоставит улучшенную основу для анализа отчетности портфеля, даст возможность отслеживать развитие качества портфеля, основанном на содержательном и усовершенствованном индикаторе клиентской кредитоспособности.

Целью внедрения является развитие статистически поддерживаемой системы рейтинговых оценок, которая распределит классы и вероятность дефолта (ВД) клиентов до принятия решения о кредите и на протяжении всего срока кредита.

Основываясь на ВД (вероятности дефолта) планируется разработать систему ценообразования с поправкой на риск, обеспечивающую покрытие (ожидаемых) потерь вследствие риска кредитов. Без подобных инструментов возникает вероятность, что процентные ставки будут являться результатом договоренности с клиентами без учета их объективной кредитоспособности.

По всем этапам кредитного процесса и кредитного контроля будет разработан Порядок взаимодействия подразделений Банка (подразделений центрального аппарата и филиалов (отделений)), с описанием этапов работ, содержанием работ и ответственных за их осуществление, описанием функциональных обязанностей сотрудников при осуществлении данных работ и схемы кредитного документооборота.

Формирование системы управления рисками, адекватной стоящим перед Банком задачам и профилю риска, потребует изменений в организационной структуре, а также обучения персонала.

С целью повышения эффективности управления активами и обязательствами Банка и поддержания необходимого уровня процентной маржи, будет продолжено совершенствование процедур управления процентным риском банковского портфеля и ликвидностью Банка на основе стресс-тестирования, гэп-анализа и использования моделей прогнозирования денежных потоков.

Одним из ключевых элементов рыночного риск-менеджмента является анализ гэпов, позволяющий определить нарушения баланса между активами и пассивами в вопросах ликвидности и установления периодов процентной ставки. Создание программы анализа гэпов потребует значительных усилий со стороны менеджеров по рыночному риску и ИТ специалистов.

В части управления рыночными рисками Банк планирует создать процедуры оперативного выявления, оценки и ограничения рисков в портфелях облигаций, производных финансовых инструментов. По мере развития финансового рынка, появления сложных финансовых инструментов и накопления статистической информации, Банк будет переходить к методам управления рыночными рисками на основе их количественной оценки.

Будет разработана документация систем риск-менеджмента, охватывающая все соответствующие риски и все важные процессы. Данные документы так же будут полезными инструментами при общем обучении сотрудников и объяснении норм риск-менеджмента внутри Банка.

5.4. МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В рамках построения клиентоориентированной модели ведения бизнеса особую роль приобретает усиление маркетинговой деятельности как службы, участвующей на протяжении всего процесса продажи банковского продукта: от стадии его разработки до этапа оценки эффективности продаж.

Активизация продаж услуг будет достигаться с учетом результатов целевых маркетинговых исследований финансового рынка путем дифференцированного использования следующих подходов:

- постоянного мониторинга потребностей клиентуры, конкурентной среды с целью оперативного реагирования на изменяющиеся внешние условия, в которых функционирует Банк;
- проведения акций скидок и рекламных акций по отдельным банковским продуктам, наиболее перспективным с точки зрения наращивания ресурсной базы и доходности Банка;
- использования трендов продаж банковских услуг в целом по банковской системе с целью осуществления предложения услуг с наиболее оптимальными условиями, активной продажи наиболее перспективных для Банка и /или высокодоходных услуг;
- комплексного использования имиджевой составляющей рекламы и рекламных мероприятий по отдельным банковским услугам как важнейших факторов для стабильного наращивания масштабов необходимых для Банка операций в ситуации быстро меняющихся потребностей и возможностей рынка;
- обеспечения своевременного полного информирования имеющихся и потенциальных клиентов об условиях и преимуществах обслуживания в Банке;
- обеспечения максимально высокого качества и культуры обслуживания клиентов.

5.5. ИМИДЖ БАНКА

В области поддержания положительного имиджа Банка будут реализованы:

- закрепление и дальнейшее развитие положительного имиджа Банка как солидного, мощного и надежного финансового учреждения страны, сочетающего в работе лучшие традиции передового банковского опыта и современные технологии банковского обслуживания;
- постоянная работа по повышению внутреннего и международного рейтингов Банка;
- осуществление комплекса мероприятий по дальнейшему совершенствованию корпоративной культуры и сильного бренда Банка, как важнейших условий достижения устойчивого и продолжительного делового успеха;

- вовлеченность персонала в формирование положительного имиджа Банка, позволяющая сделать работников непосредственными проводниками политики Банка среди потенциальной клиентуры и контрагентов, выйти на качественно новый уровень обслуживания клиентуры;

- закрепление образа Банка в белорусском обществе и у зарубежных контрагентов как кредитно-финансового института с надежной деловой репутацией и четко сформулированной социальной миссией – поддержка культуры Беларуси в широком восприятии данного понятия. Это намечено достигать за счет реализации следующих задач:

- создание информационных поводов, финансовая и информационная поддержка значимых событий культурной жизни страны, проведение соответствующих PR-мероприятий;

- расширение имиджевой составляющей рекламы, увязанной с социальной линией Банка, в печатных и электронных СМИ;

- широкие коммуникации руководителей Банка с общественностью и средствами массовой информации.

5.6. ПЕРСОНАЛ БАНКА И МОТИВАЦИЯ ТРУДА

Планируемые изменения в системах, процессах и организации работы окажут существенное влияние на требования, которые Банк будет предъявлять к персоналу, и приведут к увеличению спроса подразделений на высококвалифицированные кадры, углублению специализации работников и перераспределению функций между подразделениями. Другим аспектом этого процесса станет усиление требований Банка к управленческим навыкам руководителей различных уровней.

Ключевой задачей является создание современной системы управления человеческими ресурсами, включающей обучение, карьерный рост, развитие навыков и самосовершенствование. Это потребует формализации перспектив и условий карьерного роста для всех категорий персонала, формализации процедур ротации и замещения вакантных позиций (например, на основе внутренних и внешних конкурсов), существенного развития системы оценки кадров и повышения роли и значимости кадровых служб в работе Банка.

Одновременно повысится необходимость выстраивания более четкой структуры профессионального роста и развития, особенно для работников массовых профессий. Для этих категорий профессий принципиально важным также станет повышение престижности и привлекательности данных профессий как внутри Банка, так и за его пределами.

Банк продолжит работу по модернизации и развитию системы обучения персонала. Предусматривается дополнение Программы обучения курсами, обеспечивающими развитие не только технических, но и поведенческих навыков (например, продажи и обслуживания). Получат дальнейшее развитие специализированные программы, поддерживающие отдельные направления преобразований. Помимо системы массового

обучения существенное развитие получит система обучения и профессионального развития руководителей различных уровней, реализуемая как на базе внутренних ресурсов и технологий Банка, так и с привлечением ведущих учебных заведений.

Изменения системы мотивации труда персонала будут направлены на рост прозрачности и объективности системы оплаты труда, усиление зависимости вознаграждения от результатов работы конкретного работника и углубление дифференциации в зависимости от их категорий и личных показателей, унификации принципов материального стимулирования по всей системе Банка, создание стимулов для самосовершенствования и развития, повышения производительности труда.

Результатом предполагаемых изменений технологий и организации работы Банка должен стать существенный рост производительности труда и эффективности системы управления, которые создадут возможности для высвобождения трудовых ресурсов. Эти ресурсы будут задействованы, в первую очередь, для обеспечения обработки увеличивающегося объема операций Банка, наращивания возможности по дополнительному увеличению количества пунктов продажи банковских услуг. Повышение производительности труда позволит адекватно оптимизировать численность персонала Банка.

5.7. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ БАНКА

Мероприятия по оптимизации организационной структуры предусматривают совершенствование системы управления планированием, риск-менеджментом, переход к более активной клиентоориентированной продаже банковских продуктов и услуг.

Планируется реорганизация ряда подразделений центрального аппарата с целью их адаптации к условиям централизованного управления сетью территориальных подразделений. Будет разработана и внедрена современная управленческая технология автоматизации процесса бюджетирования и планирования.

Результатом реформирования организационной структуры станет:

- повышение управляемости банковскими процессами и рисками;
- ускорение принятия управленческих решений и переориентации бизнеса;
- увеличение объема продаж банковских продуктов и услуг.

По мере реализации намеченных изменений организационной структуры на уровне центрального аппарата и сети территориальных подразделений станут функционировать структуры по работе с розничными и корпоративными клиентами, которые определяют стратегию работы Банка и будут нести ответственность за финансовый результат по соответствующей

группе клиентов. Будет обеспечиваться поэтапная централизация операционных функций, управления рисками, информационных технологий и других функций, а также создаваться соответствующие вертикали функционального подчинения.

Основные изменения направлены на четкую формализацию ответственности за конкретные направления бизнеса и совершенствование поддерживающих функций в рамках пяти блоков управления Банка (общего управления и контроля, планирования и управления рисками, обслуживания юридических лиц, розничного бизнеса, учета и обслуживающей инфраструктуры), а также формирование соответствующих бизнес-линий по всей системе Банка.

В течение 2011 г. будет проведена трансформация существующей филиальной сети, в рамках которой филиалы будут преобразованы в подразделения без самостоятельного баланса, осуществляющие комплексное банковское обслуживание субъектов хозяйствования и физических лиц.

После завершения трансформации филиальной сети Банк будет ориентироваться на создание компактных территориальных структур, осуществляющих продажу банковских продуктов субъектам хозяйствования и их работникам. Получат более широкое распространение подразделения, специализирующиеся на оказании розничных банковских услуг.

Результатом работы по оптимизации организационной структуры Банка станет формирование более совершенной, эффективной, адекватной масштабам бизнеса организационно-управленческой системы, что позволит обеспечить рост управляемости и результативности Банка в целом и его отдельных подразделений в целях достижения высоких финансовых результатов.

6. РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОГО ХОЛДИНГА

Взаимодействие Банка с дочерними компаниями будет направлено на достижение участниками банковского холдинга к 2015 г. стабильных экономических показателей деятельности, высокой прибыльности и устойчивого развития. С этой целью компании в течение 2011 г. разработают собственные долгосрочные стратегии развития, ориентированные на выполнение поставленных задач, упрочнение позиций на рынках тех услуг, в сфере которых они функционируют, а также увеличение доходности и выплату дивидендов акционерам.

Стратегические подходы Банка к развитию и функционированию дочерних компаний будут дифференцироваться в зависимости от доходности и эффективности их работы, от того, насколько их деятельность содействует банковскому бизнесу, продвижению на рынок банковских продуктов и услуг.

7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВНЕШЭКОНОМБАНКОМ

При решении основных задач Стратегии Банк осуществляет постоянный контакт и взаимодействие с Внешэкономбанком, принимающим активное участие, как в формировании Стратегии, так и в оперативном мониторинге хода выполнения ее целей и задач.

Важным фактором в достижении целей Стратегии является реализация Внешэкономбанком мер по содействию Банку в выполнении требований и важнейших показателей, устанавливаемых Основными направлениями денежно-кредитной политики Республики Беларусь, а также по ресурсной поддержке Банке в соответствии с Инвестиционным соглашением.

В числе предусмотренных Инвестиционным соглашением мер также предполагается обмен опытом специалистов в области использования новых технологий и банковских продуктов. Указанное сотрудничество получит свое развитие и, наряду с обменом опытом, будет включать передачу технического обеспечения, поэтапную унификацию программного обеспечения и систем хранения информации, формирование единого информационного пространства.

Стратегия предусматривает активное взаимодействие с Внешэкономбанком в рамках выполнения Меморандума. Это предполагает участие Банка в реализации межгосударственных и других совместных проектов Беларуси и России, финансируемых через Внешэкономбанк. Роль и степень участия Банка в таких проектах определяется условиями двух- и многосторонних специальных договоров с учетом видов проектов и интересов сторон. Банк будет информировать Внешэкономбанк о потенциальных кредитных возможностях в этой области и участвовать в качестве эксперта в подготовке проектов и договоров.

8. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

В целом за 2011-2015 гг. нормативный капитал Банка возрастет в 2,2 раза, в т.ч. за счет увеличения уставного фонда не менее, чем в 1,6 раза. Рост субординированного кредита на 75,5 млрд. рублей до 207,5 млрд. рублей, активов, взвешенных на риск, в 5,3 раза и нормативного капитала обеспечат поддержание достаточности капитала на уровне не менее 16%.

Опережающий рост розничных рынков и реализация новых конкурентных преимуществ в области обслуживания населения создадут предпосылки для дальнейшего роста доли розничного бизнеса в активно-пассивных операциях Банка и сближения этого показателя с долей операций с корпоративными клиентами.

В результате внедрения инициатив в Банке на всех направлениях деятельности существенно повысится производительность труда сотрудников, что позволит оптимизировать штатную численность и повлечет за собой изменения в структуре операционных затрат.

Стабильно высокая эффективность банковской деятельности, оптимизация структуры и поступательный рост абсолютной величины финансового результата, эффективное управление административно-хозяйственными издержками, высокая лояльность клиентов окажут позитивное влияние на рыночную капитализацию и инвестиционную привлекательность Банка, позволят ему уверенно занимать лидирующие позиции среди ведущих финансовых институтов Республики Беларусь.

9. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Реализация разработанной Стратегии требует создания в Банке адекватной системы стратегического управления с постоянным контролем и оценкой степени достижения поставленных стратегических целей и механизмом корректировки управленческих решений и действий.

Основными инструментами обеспечения эффективной реализации Стратегии могут стать:

- Программа, объединяющая все внутрибанковские мероприятия, реализация которых необходима для выполнения Стратегии;
- Центр (рабочая группа или подразделение) по координации выполнения мероприятий программы;
- система сбалансированных показателей эффективности работы подразделений и топ-менеджеров Банка, увязывающая достижение интегральных стратегических целей Банка с его оперативным планированием;
- стратегический бюджет Банка и планирование годовых текущих бюджетов на основе стратегической программы мероприятий в обеспечение достижения стратегических целей;
- система мотивации и обучения персонала для достижения стратегических целей развития Банка;
- автоматизация всех бизнес-процессов, необходимых для эффективного план-фактного анализа и мониторинга реализации Стратегии, показателей эффективности программы;
- соблюдение принципа единства Стратегии, бизнес-процессов и организационной структуры Банка.

Существенное значение для создания указанных инструментов имеет использование опыта основного акционера - Внешэкономбанка в реализации Стратегии развития государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».

Одновременно, достижению стратегических целей Банка будет способствовать комплекс мер по совершенствованию внутреннего контроля, которые предусматривают:

- регулярный пересмотр системы внутреннего контроля в целом и по направлениям деятельности Банка и периодический анализ качества эффективности процедур контроля;

- осуществление системного контроля с учетом рисков за работой подразделений Банка с целью минимизации финансовых потерь от допускаемых в ходе работы нарушений и ошибок, возможных случаев злоупотреблений и мошенничества;

- постоянный анализ недостатков существующих систем контроля и разработка предложений по их совершенствованию.

С целью унификации принципов и подходов к оценке внутреннего контроля будет обеспечена поэтапная разработка и внедрение процедур мониторинга системы внутреннего контроля Банка в целом и по наиболее рисковым направлениям банковской деятельности.

По мере развития законодательства и стандартов Республики Беларусь в области аудита применительно к банковской деятельности будут актуализированы правила внутреннего аудита Банка.

В Стратегию развития ОАО «Белвнешэкономбанк» на 2011-2015 годы могут быть в дальнейшем внесены изменения с учетом Концепции развития банковской системы Республики Беларусь на 2011–2020гг. и разрабатываемой новой Стратегией развития Внешэкономбанка.

