



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ОАО «БАНК БЕЛВЭБ» НА ПЕРИОД 2019 – 2021 ГГ.

УТВЕРЖДЕНО
Протокол Наблюдательного Совета
ОАО «Банк БелВЭБ»
23.10.2019 № 21



МИССИЯ БАНКА



Удовлетворение потребностей клиентов и партнеров Банка, в том числе с использованием новейших технологий, а также реализация потенциала Группы ВЭБ для развития экономических связей России и Беларуси.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ



Основная стратегическая цель Банка на 2019 – 2021 годы - создание ценности для клиентов, партнеров и акционеров посредством решения задач трансформации основного бизнеса, а также выхода за пределы традиционного банковского бизнеса, путем трансформации в эффективную FinTech группу.

Целевая модель - «лёгкий» банк: преимущественное использование технологий дистанционного цифрового взаимодействия с клиентами всех сегментов, а также использования аутсорсинговых услуг по обеспечивающим и непрофильным функциям.

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ БАНКА



1. Глубокая трансформация основной банковской функции:

- оптимизация кредитной политики;
- реаллокация капитала;
- обеспечение устойчивой ресурсной базы;
- использование потенциала кросс-продаж (cross-selling);
- развитие транзакционных и небанковских продуктов;
- реинжиниринг процессов и вывод на аутсорсинг обеспечивающих функций;
- оптимизация портфеля неработающих активов.

2. Более глубокое сотрудничество с Группой ВЭБ:

- прямое финансирование клиентов со стороны ВЭБ.РФ;
- оказание услуг участникам Группы для повышения эффективности Группы;
- трансфер технологий внутри Группы.

3. Выход за пределы банковской модели, создание экосистемы:

- создание экосистемы банка на базе единой цифровой платформы;
- создание маркетплейса для клиентов и партнеров;
- разработка и реализация в каналах банка небанковских продуктов и сервисов;
- дальнейшая трансформация сети и каналов продаж с фокусом на цифровой и партнерский канал.

РОССИЙСКО-БЕЛОРУССКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО



Банк продолжит оказывать финансовую поддержку проектам, направленным на развитие российско-белорусского сотрудничества, проектам с интеграционными эффектами для Республики Беларусь и Российской Федерации, в том числе, связанным с организацией новых производств, углублением кооперации.

Банк планирует выступить агентом по проектам, финансируемым ВЭБ.РФ и предусматривающим экспорт в третьи страны белорусской продукции, изготовленной с использованием не менее 30 процентов российских компонентов.

Важным направлением будут совместные программы финансирования белорусских покупателей российской продукции.

Банк и участники банковского холдинга будут осуществлять сотрудничество и развивать партнерские отношения в сфере инноваций и информационных технологий с Группой ВЭБ.

КОРПОРАТИВНО-ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БИЗНЕС



Фокусные клиенты

Приоритетом стратегии на 2019 – 2021 годы в корпоративно-инвестиционном бизнесе (далее — КИБ) станет развитие и монетизация бизнеса с фокусными клиентами на основе новой кредитной политики, существенное повышение качества кредитного портфеля и снижение клиентской и валютной концентрации. Банк приступит к реализации стратегии по работе с Топ-20 должников с целью увеличения доходности и продуктового проникновения по фокусным клиентам.



Ключевые партнёры

Ключевыми партнерами КИБ в финансовой сфере являются Группа ВЭБ, банки контрагенты РФ и международные институты развития (ЕАБР и другие), в небанковской сфере – крупный ритейл, производители продуктов питания и прочие.



Реинжиниринг бизнес-процессов

Банк планирует увеличить долю продаж продуктов через дистанционные каналы, в том числе посредством запуска проекта по факторингу через API, развитие «Лимитной системы» в Интернет-банке (предварительно одобренные размеры кредитного риска) и создание «BelVEB Business HUB» – экосистемы для корпоративных клиентов.

Также планируется переход на бессрочные договоры, электронное досье и обмен документами с клиентами в электронном виде.

В части развития экспертизы планируется централизация принятия решения по сделкам с кредитным риском, изменение подходов финансового и бизнес-анализа клиентов, отраслевого анализа, прогнозирование финансового состояния клиентов исходя из бизнес-модели клиента и рыночных предпосылок.

МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС



Клиенты. Усилия будут сосредоточены на работе с юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность в области торговли, транспортной деятельности, промышленности и оказания услуг.

Продукты. Банк сосредоточится на развитии омниканального цифрового инструментария с использованием Межбанковской системы идентификации, новых возможностей в части функциональности мобильного- и интернет-банка, а также доступности сервисов в режиме 24/7, дистанционного открытия счета, увеличения скорости обработки платежей. Планируется внедрение новой линейки кредитных продуктов на основе скоринговых карт и транзакционных моделей, что существенно повысит скорость принятия решений в онлайн-каналах.

Модель продаж. Для повышения эффективности предстоит перестроить бизнес-модель, провести интеграцию транзакционных вертикалей розничного бизнеса и МСБ с оптимизацией физических каналов продаж и численности персонала.

МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС



Партнерские программы. API. Отдельное направление – запуск партнерских программ и инициатив, которые в последующем станут фундаментом построения экосистемы на основе цифровой платформы «BelVEB Business HUB», как единой структуры продуктов и сервисов для обеспечения транзакционной активности клиентов. Это обеспечит клиентов решениями в области бухгалтерского учета, юридической поддержки, страхования, проверки и обеспечения надежности контрагентов и иными нефинансовыми инструментами.

Приоритет будет отдаваться реализации таких решений с использованием технологии открытого API.

Фокус внимания на потребностях бизнеса & личных





Действия Банка будут направлены на повышение удовлетворенности и лояльности клиентов, рост доли Банка на рынке по всем ключевым показателям работы с физическими лицами, построение системы быстрой разработки и поставки клиенту новых технологичных продуктов и сервисов.

Клиенты. Важнейшим направлением развития розничного бизнеса Банка на ближайший период станет увеличение числа активных клиентов, в том числе за счет усиления продаж через цифровые каналы, усиления продаж «зарплатных» проектов блоками КИБ и МСБ, увеличения числа партнеров. Принципиально важным останется критерий скорости обслуживания клиентов.

Продукты. Продуктовая линейка Банка будет основана на пакетных предложениях, базирующихся на потребностях клиентов с учетом их жизненного цикла. Приоритетными будут продажи комиссионных продуктов и услуг, предоставляемых участниками банковского холдинга и иными партнерами. Линейка пассивных розничных продуктов Банка будет построена с акцентом на продукты в национальной валюте.



Каналы и модель продаж. Стратегическими элементами развития в этой части станут:

- оптимизация территориальной сети Банка с фокусом на развитие обслуживания клиентов в цифровом канале, а также новый формат высокотехнологичных точек продаж с многофункциональными устройствами самообслуживания;
- построение маркетплейса с предоставлением клиентам доступа к услугам, товарам и сервисам партнеров;
- развитие POS-кредитования с привлечением наиболее крупных торговых организаций-партнеров, как в традиционном канале, так и в сети Интернет (API);
- продвижение API-депозитов Банка на крупнейших площадках белорусского сегмента сети Интернет;
- увеличение доли безналичных платежей с использованием банковских карточек и бесконтактных платежей с мобильных устройств;
- развитие экосистемы переводов, создание сервиса международных мгновенных переводов по номеру мобильного телефона.



Стратегические задачи Банка в части операций на финансовых рынках предполагается реализовать по четырем направлениям.

Инвестиционный банкинг:

- доверительное управление денежными средствами клиентов;
- эмиссия облигаций Банка;
- посреднические услуги на рынке ценных бумаг;
- организация облигационного финансирования для клиентов;
- депозитарная деятельность как инструмент инвестиционного банкинга;
- создание структурных продуктов для вложения средств клиентов;
- торговля срочными контрактами.

Планируется объединение операций по инвестированию в ценные бумаги в единый комплекс операций через каналы СДБО и создание «полного» цикла обслуживания: открытие текущих счетов в банке – брокерское обслуживание/дилерские операции – учет владения ценными бумагами – операции выплаты дохода/погашения ценных бумаг.



Операции на межбанковском и валютном рынках:

- формирование устойчивой ресурсной базы для активных операций;
- поддержание платежных позиций в разрезе валют;
- управление ликвидностью;
- увеличение объемов операций и расширения взаимодействия с клиентами по валютно-обменным операциям, операциям с драгоценными металлами и производными финансовыми инструментами.

Операции с ценными бумагами будут осуществляться Банком в целях обеспечения ликвидности и увеличения доходности активных операций. Развитие будет направлено на увеличение клиентской базы, количества и качества оказываемых услуг.

Сотрудничество с финансовыми институтами будет обеспечивать реализацию деловых инициатив клиентов, в том числе участвующих в интеграционных процессах Республики Беларусь и Российской Федерации.

ФОНДИРОВАНИЕ АКТИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ



Изменения в структуре фондирования активных операций будут направлены на обеспечение устойчивости ресурсной базы.

Динамика ресурсной базы будет соответствовать оптимизации портфеля активов. Планируется понижение доли пассивов в иностранной валюте.

Продолжится фондирование Банка ВЭБ.РФ для целей поддержки российского экспорта. Нецелевые межбанковские кредиты в иностранной валюте, привлеченные от других банков, будут преимущественно возобновляться.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ПРОБЛЕМНЫМИ АКТИВАМИ



Риск-аппетит.

Объем активных операций будет расти в условиях системы ограничений для достижения целей по снижению влияния финансовых рисков заемщиков на риски Банка, снижению концентрации кредитного риска, повышению диверсификации фондирования, сбалансированности активов и пассивов. Снижение доли валютной составляющей в кредитном портфеле будет одним из приоритетных направлений снижения рисков.

Обеспечение выполнения показателей риск-аппетита по риску ликвидности, поддержание оптимального буфера ликвидности, переход к управлению краткосрочной ликвидностью будет осуществляться через платежные календари и регулирование трансфертных цен.

Доступный капитал покрывает экономический капитал Банка, определяемый в рамках процедур внутренней оценки достаточности капитала, на непрерывной основе будет поддерживаться положительное значение буфера доступного капитала.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ПРОБЛЕМНЫМИ АКТИВАМИ



Управление рисками.

Центральными задачами развития системы управления рисками будут создание и развитие инструментов повышения эффективности использования капитала, обеспечение требуемой финансовой надежности.

Расширение присутствия в сегментах розничного, а также малого и среднего бизнесов, определяют требования к совершенствованию системы риск-менеджмента в части:

- системы лимитов и ограничений, ключевых индикаторов риска, рейтинговых моделей;
- ценообразования кредитных продуктов с учетом рисков заемщиков;
- передовых подходов в оценке финансовых рисков заемщиков;
- расширения применяемых скоринговых моделей, области применения автоматической верификации и системы автоматического принятия решений;
- методов управления IT-риском и риском информационной безопасности;
- разработки, совершенствования и активного продвижения продуктов на основе компетенций в области риск-менеджмента для внешних клиентов.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ПРОБЛЕМНЫМИ АКТИВАМИ



Работа с залоговым обеспечением

Будет направлена на обеспечение оптимального уровня устойчивости, чему будет способствовать:

разработка и внедрение модели взаимодействия «Банк-Оценщик-Клиент» на этапе структурирования активной операции, что ускорит рассмотрение кредитной заявки;

переход на мониторинг залогового обеспечения по триггерам, сигнализирующим о рисках утраты или снижения стоимости обеспечения;

участие службы залога в структурировании сделок на этапе рассмотрения кредитной заявки.

Результатом станет оптимизация затрат временных и материальных ресурсов, гибкий превентивный подход к мониторингу залогового обеспечения, направленный на снижение обеспечительных рисков и понижение уровня LGD.



Работа с проблемными активами.

Для повышения эффективности управления проблемной задолженностью, снижения себестоимости взыскания планируется реализовать ряд мер:

- расширить применение новых механизмов урегулирования проблемной задолженности (уступка требования с дисконтом, полное и частичное прощение долга);
- разработать и внедрить новые сервисы по урегулированию проблемной задолженности внешних клиентов и их контрагентов;
- усовершенствовать процесс выбора оптимальной стратегии работы с проблемными активами с учетом Recovery Rate, срока и вероятности ее реализации, влияния на финансовый результат и резервы;
- проработать вариант создания торговой площадки по реализации имущества клиентов банка и интегрировать ее в банковскую экосистему.



Банковский холдинг.

Развитие банковского холдинга будет направлено на построение экосистемы на базе высокоэффективных организаций по оказанию сервисных услуг и предоставлению клиентам банковских и нефинансовых сервисов. Развитие планируется по направлениям:

- Реализация экосистемного эффекта. Достижение синергии посредством партнерских отношений и внедрения принципа взаимодействия «единое коммуникационное окно».
- Создание и развитие. Развитие перспективных направлений небанковского сектора на базе компетенций участников холдинга.
- Постепенный вывод из холдинга непрофильных организаций.
- Финансовая стратегия Банка. Баланс интересов дочерних и зависимых организаций как хозяйствующих субъектов и Банка как головной организации холдинга.

ПОСТРОЕНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ



Другие планируемые составляющие экосистемы:

- цифровая платформа «BelVEB Business HUB» для корпоративных клиентов;
- маркетплейс для физических лиц, часть единого мобильного приложения «Интернет-Банк»;
- торговая площадка по реализации залогового имущества клиентов банка;
- центр кибербезопасности для оказания услуг клиентам банка, юридическим лицам;
- активное привлечение партнеров, для оказания дополнительных услуг клиентам банка.





Банк будет вести постоянный поиск и реализацию инновационных решений, способных кардинально изменить банковский бизнес и перейти на новый уровень обслуживания клиентов и ведения банковского бизнеса в соответствии и опережая тренды рынка.

Приоритетным направлением станет переход от продуктоцентричной модели к клиентоцентричной, которая предполагает переход к повседневным потребностям клиента, определению ожидаемого клиентом результата и формированию соответствующего индивидуального продукта.

Определены следующие фокусы:

- эффективная FinTech группа, центр инноваций для Группы ВЭБ;
- IСO-инкубатор для Группы ВЭБ в рамках компаний FinTech группы;
- центр IT-компетенций для Группы ВЭБ на базе дочерней компании.



Банк планирует реализовать **цифровую платформу BelVEB Business HUB** для корпоративных клиентов с увеличением количества предлагаемых продуктов, услуг и сервисов (в том числе нефинансовых) и упрощением доступа клиентов к ним.

Маркетплейс для физических лиц будет являться частью единого мобильного приложения Интернет-Банк. Банк создает экосистему, которая позволит удовлетворять потребности образа жизни клиентов, реализовывать совместные решения с партнерами Банка для получения максимального синергетического эффекта.

В ближайшей перспективе планируется реализация в том числе следующих **сервисов**:

- технологические возможности масштабирования предложений через стандартное API к сервисам и продуктам Банка, использование партнерской сети для масштабирования бизнеса с использованием API-функций;
- создание омниканальной модели взаимодействия с приложениями;
- мобильное приложение как электронный кошелек оплаты с использованием QR-кода.



В рамках цифровой трансформации отдельные бизнес-процессы подвергнутся реинжинирингу, предполагающему полную автоматизацию и применение «безлюдных» технологий. Продолжится внедрение CRM-системы для повышения эффективности работы с клиентами и формирования новой ценности клиентских сведений для Банка.

ICO-инкубатор предполагает создание инструментов/форм поддержки и финансирования на начальном этапе проектов в сфере криптоэкономики и технологии блокчейн, направленных на развитие трансграничной интеграции.

Развитие собственных IT-компетенций позволит Банку получить дополнительное конкурентное преимущество за счет повышения скорости разработки и вывода на рынок новых продуктов и услуг через цифровые каналы.

Использование сервисно-ориентированной модели позволит повысить эффективность IT-сервисов, обеспечить стабильный уровень их качества, сократить Time-To-Market по инновационным проектам, контролировать и минимизация IT-риски, анализировать удовлетворенность пользователей и постоянно улучшать IT-сервисы.

РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ



Реализация в Банке концепции системы управления процессами предусматривает их комплексный реинжиниринг с фокусом на удовлетворение потребностей внешнего и внутреннего клиента, в том числе путем повышения уровня STP, развития технологий безбумажного офиса и роботизированной обработки информации. Будет продолжена работа по концентрации обеспечивающих функций в операционном блоке и высвобождению от них бизнес-подразделений.

В целях достижения максимальной эффективности реинжиниринга сопровождающие функции могут быть выделены в самостоятельный бизнес, путем создания отдельных юридических лиц/НКФО, в случае принятия решения об эффективности работы в таком формате и передачи обеспечивающих функций Банка на аутсорсинг.

Комплексный проект «Централизация и трансформация кассовой системы Банка» в том числе будет способствовать развитию сети «безлюдных офисов» с использованием электронных кассиров, терминалов автоматического обмена валют, банкоматов с функцией ресайклинг.



Важным условием достижения стратегических целей Банка будет являться формирование команды профессионалов. Развитие талантов, мотивация на достижение основных бизнес-целей, путем увеличения продуктивности работы персонала, а также создание инновационной корпоративной культуры – это основные ключевые приоритеты HRM-системы Банка.

Эффективность системы управления персоналом банка, объединяющей весь кадровый цикл (подбор, мотивация, оценка, обучение и развитие и т.д.), будет достигнута за счет оптимизации и автоматизации HR-процессов.

Система оценки персонала позволит определить уровень соответствия специалиста актуальным требованиям Банка, наличие потенциала и перспективные направления его развития, а система обучения обеспечит процесс развития талантов и обеспечит их максимальную эффективность, что повысит кадровую безопасность Банка.



При продвижении бренда Банка, продуктов и услуг особое внимание будет уделяться интернет-маркетингу как одному из наиболее эффективных и перспективных направлений коммуникации с клиентом. Продолжится развитие сообществ Банка в социальных сетях, таргетинг, ретаргетинг, SEO и контекстно-медийное продвижение, усилится рекламно-имиджевое присутствие на популярных интернет-порталах, сервисах, а также в медийном пространстве партнеров.

Банк усилит контроль за информацией о собственном бренде с разработкой новых модулей и сервисов обратной связи, будет проводить единую информационную политику с целью минимизации репутационных рисков.

Высокий уровень конкуренции на рынке, модернизация потребностей клиента, развитие цифровых каналов требуют трансформации бренда Банка с целью позиционирования его как одного из лидеров рынка, соответствующего новым тенденциям, обладающего современными инструментами и подходами. В ходе ребрендинга будет сформирована новая айдентика, в том числе новое цветовое решение бренда Банка.



БЕЛ

ВЭБ