

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания  
Наблюдательного Совета  
ОАО «Паритетбанк»  
от 17.02.2015 №4

Открытое акционерное общество

«ПАРИТЕТБАНК»

Стратегический план развития  
на 2015-2017 годы



# 2013-2014 годы. Итоги



ОАО «Паритетбанк» за 2013 год были выполнены целевые стратегические показатели по размеру прибыли, активов и нормативного капитала, достаточности нормативного и основного капитала, доле проблемных активов в активах, подверженных кредитному риску.

Недостижение отдельных целевых стратегических показателей в основном обусловлено миграцией задолженности нескольких крупных клиентов в группу с более высоким риском в связи с долговременной тенденцией снижения их способности исполнения обязательств перед банком (с 2012 года).

По итогам 2014 года банком выполнен план по объему активов (пассивов), соблюдены нормативы по достаточности нормативного капитала и достаточности основного капитала. На все отчетные даты в 2014 году банк выполнял нормативы безопасного функционирования, установленные Национальным банком Республики Беларусь.

Вместе с тем, не выполнен план по объему прибыли, не достигнуто плановое значение нормативного капитала, снизились рентабельность активов и рентабельность нормативного капитала, а доля проблемных активов в активах, подверженных кредитному риску увеличилась, превысила целевое значение. Главная причина невыполнения указанных показателей – значительное увеличение объема отчислений в специальные резервы на покрытие возможных убытков по кредитам в связи с ухудшением качества задолженности и существенным пересмотром кредитных процедур банка, инициированных в связи со сменой руководства банка.

В рейтинге белорусских банков (31 банк), составляемом на основании Бюллетеня банковской статистики Национального банка Республики Беларусь, по состоянию на 01.01.2015 ОАО «Паритетбанк» по основным направлениям деятельности (пассивы, требования к экономике, кредиты, депозиты) сохранил и улучшил свои позиции.

# Стратегические цели



## Миссия ОАО «Паритетбанк»:

качество + разнообразие + эффективность + безопасность = успех банка и его клиентов

## Цели и направления развития банка:

- клиентоориентированность;
- финансовая результативность;
- устойчивое долгосрочное развитие;
- модернизация кадровых процессов и процедур;
- развитие технологий

# Преимущества и вызовы



В качестве своих **преимуществ** ОАО «Паритетбанк» определяет:

- присутствие в большинстве сегментов рынка банковских услуг, в том числе в сегменте розничных операций, лизинговых услуг и рынка ценных бумаг, операций купли-продажи драгоценных металлов;
- значительный опыт операций на финансовых рынках;
- участие в системе электронных денег iPay.

Банк видит **возможности своего успешного развития** в наличии резервов повышения:

- эффективности управления расходами и роста рентабельности банка;
- непроцентных доходов банка;
- узнаваемости бренда;
- надежности управленческих систем и процессов. Необходимо дальнейшее развитие системы управленческой отчетности, управления проектной деятельностью, системы управления процессами, ресурсного планирования, распределения капитала, а также корпоративной культуры;

- надежности и масштабируемости ИТ-архитектуры процессов и систем. Сложная, неоднородная, в недостаточной степени масштабируемая и надежная ИТ-архитектура может стать причиной повторяющихся сбоев в обслуживании клиентов;
- оперативности взаимодействия банка с клиентами, доступности и удобства услуг для клиентов;
- вовлеченности и уровня профессиональных знаний персонала, особенно в области управления рисками и информационных технологий, а также навыков продаж, консультирования и взаимодействия с клиентами как рядовых сотрудников банка, так и руководителей.

Банк видит **риски реализации стратегии развития** в:

- замедлении темпов роста и волатильности рынков;
- усилении конкуренции на финансовых рынках;
- сужении для банка внешних рынков привлечения ресурсов.

Развитие ОАО «Паритетбанк» в 2013-2014 годах будет происходить в тенденциях развития банковской системы Республики Беларусь.

Банк видит свое развитие только в **динамичном и согласованном развитии всех направлений бизнеса**, в повышении эффективности деятельности, в закреплении и улучшении своих позиций в различных сегментах банковского сектора экономики Республики Беларусь, опираясь при этом на взвешенную маркетинговую стратегию, использование и развитие собственных конкурентных преимуществ.

ОАО «Паритетбанк» планирует в среднесрочной перспективе получить **лицензию на осуществление купли-продажи драгоценных металлов** и **лицензию на осуществление инкассации наличных денежных средств**, что должно открыть новые перспективы развития бизнеса.

# Корпоративный бизнес



**Основой** работы с корпоративными клиентами станет комплексность и удобство предоставляемого банковского обслуживания, обеспечение увеличения повторных и перекрестных продаж, расширение предложения кредитных продуктов, не требующих соответствующего ресурсного обеспечения (аккредитивы, банковские гарантии).

Приоритет отдается **пакетному предложению продуктов** (услуг). Пакетирование продуктов (услуг), определение условий их предоставления осуществляется исходя из экономичности и сокращения временных издержек по банковскому обслуживанию для клиента, то есть оптимального подбора сопутствующих продуктов (услуг) к продукту (услуге), в котором корпоративный клиент испытывает наибольшую потребность, на основе сегментации клиентов по объему и структуре бизнеса, основному виду деятельности, спектру используемых клиентом продуктов (услуг) и т.д.

**Организация работы** с корпоративными клиентами будет ориентирована:

- на деловое партнерство. Банк и клиент – партнеры по бизнесу, взаимные обязательства которых строятся по правилам предпринимательства и взаимной выгоды;
- на поддержание гибкой, реагирующей на рыночные изменения продуктовой линейки;
- на сопровождение клиентских операций по единым и строгим технологическим стандартам, направленным на минимизацию времени на принятие решения и максимальную автоматизацию;
- расширение функциональных возможностей используемых систем дистанционного обслуживания.

Наиболее существенными **вызовами реализации стратегии** работы с корпоративными клиентами являются кредитный риск, операционный риск и несбалансированность портфеля корпоративных клиентов по срокам, объемам и стоимости.

# Розничный бизнес



Изменения технологий, в первую очередь в области Интернета, цифровых, мобильных и социальных платформ меняет ожидания розничных клиентов в части доступа к банковским услугам в любой момент времени и из любой точки и оперативности взаимодействия с банком.

**Основой** работы с розничными клиентами станет доступность и удобство продуктов (услуг) для клиентов, комплексность предоставляемого банковского обслуживания, обеспечение увеличения повторных и перекрестных продаж.

**Организация работы** с розничными клиентами ориентирована на:

- поддержание гибкой, реагирующей на рыночные изменения продуктовой линейки, внедрение единого универсального доступа розничного клиента ко всему спектру продуктов (услуг) банка;
- максимальную стандартизацию и автоматизацию процессов обслуживания розничных клиентов;
- оперативность взаимодействия с клиентом, развитие дистанционного обслуживания и

каналов продаж;

- интенсивную маркетинговую поддержку продаж.

Наиболее существенными **вызовами реализации стратегии** развития розничного бизнеса являются кредитный, операционный риск, а также риск существенного одномоментного оттока вкладов физических лиц.

В целях **ограничения влияния названных вызовов** банк:

- усилит мониторинг состояния розничных портфелей банка и максимально стандартизирует процедуры одобрения кредитных заявок;
- будет более системно использовать показатели доходности с учетом рисков при подготовке новых предложений продуктов и изменению условий по действующим;
- продолжит на постоянной основе мониторинг эффективности взаимодействия с клиентами (целевыми клиентскими категориями);
- продолжит совершенствовать системы безопасности безналичных расчетов.

# Финансовые рынки



**Стратегическими целями** операций на финансовых рынках являются:

- обеспечение краткосрочной и среднесрочной ликвидности банка;
- обеспечение своевременного фондирования активных операций при поддержании необходимого уровня доходности;
- рост доходов банка от операций на межбанковском рынке, рынке ценных бумаг.

Ожидается:

- дальнейшее развитие и оптимизация корреспондентских отношений с банками-нерезидентами и резидентами с целью освоения имеющихся и увеличения новых объемов лимитов на документарные операции и операции на рынках межбанковских кредитов и Forex;
- привлечение межбанковских и (или) синдицированных кредитов, выпуск собственных ценных бумаг на долгосрочной основе с целью обеспечения фондирования

проектов крупных корпоративных клиентов;

- увеличение объема доходов по операциям с ценными бумагами и иностранной валютой, в том числе за счет расширения операций с ценными бумагами нерезидентов.

Наиболее существенными **вызовами реализации стратегии** работы на финансовых рынках являются рыночный риск, риск ликвидности и риск неплатежа.

В этой связи банк намерен:

- исключить участие в высокорисковых проектах;
- усилить функции управления рисками в процессе подготовки и одобрения сделок;
- более системно использовать показатели доходности с учетом рисков при оценке эффективности сделок;
- интегрировать показатели аппетита к риску и другие риск-метрики в процессы планирования объемов операций на финансовых рынках.



# Система управления



**Органы управления** банка включают Общее собрание акционеров ОАО «Паритетбанк», Наблюдательный Совет ОАО «Паритетбанк» и Правление ОАО «Паритетбанк».

К компетенции **Правления** ОАО «Паритетбанк» относится рассмотрение вопросов, связанных с текущей деятельностью банка.

**Наблюдательный** совет состоит из представителей мажоритарных акционеров банка и двух независимых директоров. В его компетенцию входит принятие решений по стратегическим вопросам деятельности банка, утверждение планов (политик) развития, в том числе по созданию системы управления рисками и системы внутреннего контроля.

В банке назначены **должностные лица, ответственные за управление рисками и внутренний контроль**.

В целях подготовки решений Наблюдательного Совета по управлению рисками и организации внутреннего контроля созданы **Аудиторский комитет** и **Комитет по рискам**, возглавляемые независимыми директорами. Аудиторский комитет является органом, координирующим процесс функционирования системы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита, взаимодействие с аудиторскими организациями. Комитет по рискам координирует процесс функционирования системы управления рисками.

Управление текущей деятельностью банка строится на основе функционального типа организационной структуры и максимально возможной стандартизации порядка принятия решений, осуществления операций, документооборота, закрепленных в утверждаемых Правлением локальных нормативных правовых актах.

В целях ограничения финансовых и операционных рисков в банке созданы **Кредитный комитет, Финансовый комитет, Комитет по информационным технологиям, Конкурсная комиссия по закупкам**.

ОАО «Паритетбанк» не планирует существенных изменений в системе управления.

**Стратегическими целями** в области маркетинговой деятельности ОАО «Паритетбанк» являются:

- повышение узнаваемости банка;
- поддержание положительного имиджа банка;
- содействие повышению эффективности продаж существующих и новых видов банковских продуктов и услуг банка.

Маркетинговая стратегия ОАО «Паритетбанк» в 2015-2017 годах будет строиться **исходя из стратегии роста** и предполагает агрессивную стратегию присутствия на рынке – совершенствование бренда банка, массовые информационно-рекламные кампании продуктов и услуг банка, введение принципиально иных подходов к ритейл-дизайну (оформлению офисов продаж и навигации в них) с учетом лучших отечественных и зарубежных образцов.

Одним из **конкурентных преимуществ** банка является его гибкость и восприимчивость к изменениям, минимальная инерция к реализации новых подходов маркетинговой политики.

В 2015-2017 годах существенно **расширятся площадки для получения «обратной связи»** от клиентов с целью совершенствования качества обслуживания – помимо официального Интернет-сайта банка, ими станут социальные сети, форумы, блогосфера, специализированные порталы, Контакт-центр, «Ящики

идей», находящиеся во всех офисах банка, а также электронная «книга отзывов», доступная клиентам, находящимся в любой точке страны.

**Реализация маркетинговой политики** по созданию и продвижению продуктов и услуг включает в себя:

- создание и поддержание в актуальном состоянии полноценной базы маркетинговой информации по рынку финансовых продуктов и услуг в целом и по отдельным продуктовым и потребительским сегментам рынка, включающей результаты анализа внешней и внутренней среды банка;
- постановку маркетинговых целей и разработка маркетинговой стратегии, определяющей политику в отношении развития продуктового портфеля, политику в отношении процессов создания услуг и их предоставления потребителям, политику в области ценообразования для различных продуктов (услуг) и рыночных сегментов, политику в области коммуникаций с потребителями, политику в области продаж и обслуживания клиентов;
- создание и реализацию маркетингового плана, определяющего тактические действия в реальных рыночных условиях по обеспечению запланированных объемов продаж;
- оценку эффективности реализованных маркетинговых стратегий и планов.

# Банковские операции



В 2015-2017 годах банк будет осуществлять **следующие банковские и другие операции** в соответствии с законодательством Республики Беларусь:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц на счета и во вклады (депозиты);
- размещение привлеченных средств физических и юридических лиц на счета и во вклады (депозиты) от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности и срочности;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетного и кассового обслуживания физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов;
- валютно-обменные операции;
- купля-продажа драгоценных металлов;
- выдача банковских гарантий;
- выпуск в обращение (эмиссия) банковских платежных карточек;
- выпуск в обращение (эмиссия) электронных денег;
- финансирование под уступку денежного требования (факторинг);
- предоставление физическим и юридическим лицам сейфов для банковского хранения документов и ценностей (денежных средств, ценных бумаг, драгоценных металлов и драгоценных камней и др.);
- поручительство за третьих лиц, предусматривающее исполнение обязательств в денежной форме;
- лизинговая деятельность;
- выпуск (эмиссия), продажа, покупка ценных бумаг и иные операции с ценными бумагами;
- операции с памятными монетами, являющимися платежным средством Республики Беларусь.

# Региональная сеть



В **2015 году** для обслуживания физических лиц планируется открыть 2 центра банковских услуг и 5 удаленных рабочих мест;

в **2016 году** – 3 центра банковских услуг и 4 удаленных рабочих места;

в **2017 году** – 1 центр банковских услуг и 5 удаленных рабочих мест.