
**ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«СПИТАМЕН БАНК»**

УТВЕРЖДЕНО

Решением Наблюдательного
Совета ЗАО «Спитамен Банк»
№ _____ от «___» _____ 2020 г.
Рахимова Ш.М.

СОГЛАСОВАНО

Решением Единственного
Акционера ЗАО «Спитамен Банк»
СООО «Спимен Сугурта»
№ _____ от «___» _____ 2020 г.
Мурватов Б.Н.

**Стратегия ЗАО «Спитамен Банк»
на 2020-2022 гг.**

Душанбе 2020

ВВЕДЕНИЕ

ЗАО «Спитамен Банк», начавшее свою деятельность в 2008 году в качестве Микрокредитной депозитной организации (МДО) «Спитамен Капитал», в январе 2014 года преобразовалось в полноценный коммерческий банк - ЗАО «Спитамен Банк» (далее – «Банк»), который оказывает банковские услуги корпоративным клиентам, субъектам МСБ, а также физическим лицам.

Начало деятельности в качестве коммерческого Банка 2014–2017 гг. происходило на фоне непростых макроэкономических условий. Обострение геополитической ситуации привело к принятию экономических санкций в отношении РФ, приведшее к обвалу российского рубля, что, в свою очередь, негативно отразилось на объемах денежных переводов от мигрантов из РФ, и, как следствие, ухудшилась экономическая ситуация Таджикистана, как в целом, так и в банковском секторе, в частности .

Несмотря на эти обстоятельства, Банк, благодаря слаженной работе всех подразделений, смог выполнить большинство поставленных перед ним задач и сформировать значительный портфель намеченных проектов для дальнейшего расширения своей деятельности в рамках реализации новой Стратегии.

В новом стратегическом периоде 2020–2022 год Банк сфокусирует свою деятельность на усилении действующих и развитии новых продуктов и услуг, особенно в части электронной коммерции; на расширении филиальной сети и усилении интеграции сотрудничества с действующими и новыми внешними и внутренними стратегическими партнерами.

Стратегия Банка на период 2020-2022 год подготовлена Правлением Банка во взаимодействии с Наблюдательным Советом и поддержана единогласным решением высшего органа управления Банка – Общим Советом Акционеров.

РАЗДЕЛ 1. МИССИЯ, ВИДЕНИЕ, ЦЕННОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

1.1. Миссия Банка:

Предоставление высококачественных, современных и надежных банковских услуг клиентам, для роста их предпринимательской активности и финансового благосостояния.

1.2. Видение Банка:

Надежный, инновационный и динамично развивающийся банк, стремящийся к лучшим мировым стандартам банковского дела.

1.3. Ценности Банка:

Клиентоориентированность. Своевременное и качественное обслуживание через уважительное отношение; понимание нужд клиентов, а также равные отношения.

Честность и прозрачность. Честность и прозрачность по отношению к себе, к коллегам и к клиентам Банка.

Ответственное финансирование. Предоставление клиентам полной и прозрачной информации, а также правильный подбор подходящих продуктов и услуг Банка.

1.4. Стратегические цели и задачи:

Для выполнения миссии Банка потребуется достижение следующих стратегических целей:

1.4.1. Увеличение доли Банка на рынке посредством:

- Географической экспансии - количество точек продаж до 2022 г увеличится на 125%.
- Увеличения Кредитного Портфеля – более, чем на 100% (от уровня 2019).
- Роста депозитной базы, которая должна составлять не менее 90% от суммы кредитного портфеля.
- Выпуска и распространения банковских карт – увеличение количества карт более чем в 10 раз – до 2022 года.

-
- Нарастивания доли Банка в общем объеме денежных переводов страны до уровня 20%.
 - Развития сети агентов (агентский банкинг).

1.4.2. Предоставление высокого качества обслуживания во всех офисах обслуживания Банка.

1.4.3. Закрепление статуса Банка, как: надежного, эффективного, и высокотехнологичного кредитного учреждения.

В целях обеспечения одной из лидирующих позиций в розничном кредитовании, в том числе МСБ, включая увеличение доли на рынке кредитования, Банк будет осуществлять следующее:

- ① наращивать объемы кредитования с учетом качества кредитного портфеля, состоящего в основном из платёжеспособных клиентов;
- ① увеличивать долю стандартных продуктов и конвейерных технологий в продажах, в том числе с использованием скоринга;
- ① обеспечивать качество и уровень доходности кредитного портфеля, в том числе за счет совершенствования инструментов работы с проблемной и просроченной задолженностью;
- ① увеличивать количество продуктов на одного клиента, а также долю активных клиентов во всех клиентских сегментах.

В целях диверсификации источников дохода путем укрепления позиций Банка в кредитовании и обслуживании приоритетных отраслей, сегментов экономики и населения Банк будет:

- ① наращивать объемы кредитования и обслуживания предприятий, организаций, приоритетных отраслей и сегментов экономики, а также населения;
- ① увеличивать долю доходов, получаемых от транзакционных и комиссионных продуктов в структуре доходов Банка;
- ① диверсифицировать источники фондирования, увеличив долю устойчивых клиентских пассивов;
- ① расширять линейку предлагаемых банковских и инвестиционных продуктов и услуг для всех клиентских сегментов;
- ① увеличивать долю внешних клиентов в доходах Банка.

Минимизация валютных рисков кредитного портфеля остается для Банка одной из актуальных тем. Банк ставит своей задачей уменьшение чрезмерного преобладания валютной доли портфеля, а также уменьшения средней суммы кредита на заёмщика для минимизации рисков потерь на долю клиента. Более

того, Банк намерен расширить свое географическое присутствие в целях диверсификации портфеля.

В целях укрепления позиций Банка как **эффективного, надежного и высокотехнологичного финансового института, Банк намерен:**

- ① активизировать деятельность по оптимизации операционной модели и повышению эффективности бизнес-процессов (создание электронного бэк-офиса и скоринговой системы);
- ① продолжить дальнейшее совершенствование технологической инфраструктуры Банка, в том числе за счет приобретения банковских и небанковских активов, включая технологические платформы;
- ① нарастить долю операций, совершаемых через дистанционные каналы обслуживания (внедрение QR платежей и реализация проектов по ДП посредством карт);
- ① повысить эффективность работы региональной сети путем сбалансированного развития видов и форматов точек доступа к продуктам и услугам Банка, включая прямые и дистанционные каналы, а также путем эффективного расширения территориальной экспансии филиалов и ЦБО;
- ① увеличить объемы транзакций и виды хеджинговых операций;
- ① усилить позиции обслуживания денежных переводов с помощью физического и онлайн присутствия.

Реализуемая бизнес-модель универсального коммерческого банка позволяет, обеспечивать устойчивое развитие и конкурентоспособность Банка с соблюдением нормативных требований регулятора, а также достигать целевых уровней рентабельности и эффективности.

2. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

2.1. Развитие банковского сектора

НБТ продолжает совершенствовать регуляторные требования, в том числе к оценке рисков, уровню формируемых резервов и ликвидности банков, что влияет на потенциал банковской системы по кредитованию реального сектора экономики.

Растут потребительские требования, предъявляемые к банковским продуктам и услугам: круглосуточный мультиканальный доступ к банковским услугам, оперативность получения необходимой информации, скорость, высокое качество и безопасность оказания услуг. Широкое распространение интернета повышает роль ДБО, включающего в себя интернет-банкинг, мобильный банкинг и контакт-центры.

Усиливается конкуренция со стороны некредитных финансовых организаций и компаний, оказывающих услуги в сфере информационных технологий и телекоммуникаций. Конкуренция нарастает не только на рынке транзакций, но также по другим видам услуг (кредитование и др.). При этом некредитные финансовые организации работают в более мягких условиях регулирования их деятельности по сравнению с коммерческими банками. Таким образом, Банк ожидает дальнейшее ужесточение нормативных норм со стороны НБТ для уменьшения разрыва между стандартами РТ и Международными стандартами. Стратегия создана с учетом усиления контроля со стороны НБТ.

2.2. Влияние пандемии КОВИД-19 на макроэкономику и финансовый сектор Таджикистана:

Согласно последних оценок МВФ и Всемирного Банка, пандемия COVID-19 значительно ухудшила макроэкономическую ситуацию в Таджикистане в 2020 году. Прекращение торговых и транспортных связей с торговыми партнерами (Китай, Узбекистан, Иран, Россия и Казахстан) имеют существенное негативное влияние на промышленное производство, строительство и услуги.

Ожидается, что в 2020 году рост ВВП снизится до 1,7 процента или ниже, что отражает последствия вспышки COVID-19 и замедления экономики в России и Китае. Эти последствия включают в себя резкое снижение торговли и падение цен на сырьевые товары, вероятное значительное сокращение денежных переводов и ухудшение перспектив для транспортной и туристической отраслей. Рост, вероятно, останется слабым - около 3,5 процента в 2021–2022 годах.

РАЗДЕЛ 3. БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ

3.1. Клиентская политика

Банк продолжит реализовывать клиентоориентированный подход бизнеса, позволяющий полностью удовлетворять потребности клиента в банковских продуктах и услугах, как в офисах обслуживания на местах, так и через платежные сервисы дистанционного обслуживания с учетом поддержания рентабельности операций на достаточном уровне.

Решение определенных задач позволит Банку увеличить количество клиентов к 2022 году на 115% от уровня 2019 года.

3.2. Развитие крупного бизнеса

В рамках данного направления Банк фокусируется на обслуживании крупных компаний и крупного бизнеса, под которыми подразумеваются клиенты, получающие кредиты от 1 млн. сомони с годовым оборотом свыше 10 млн. сомони.

Доля крупного бизнеса в кредитовании к 2022 году составит 35% от общего кредитного портфеля, что на 12% ниже уровня 2019 г. В целом Банк продолжит стремиться к тому, чтобы доля крупных кредитов в общем кредитном портфеле не превышала 20%.

3.3. Развитие малого и среднего бизнеса

Под данный критерий в Банке подпадают клиенты, получающие кредиты в разрезе от 200 001 до 2 000 000 сомони, либо годовые обороты которых составляют от 1 000 000 до 10 000 000 сомони. Основным приоритетом для Банка в рамках сегмента среднего бизнеса является их количественный рост, а также рост их оборотов. В части кредитования планируется увеличить долю стандартных кредитных продуктов.

Реализация намеченных планов позволит увеличить долю данного сегмента в кредитном портфеле с 10% в 2019 году до 20% к 2022 году.

3.4. Развитие микробизнеса

Ключевым приоритетом Банка в малом и микро бизнесе является постепенное наращивание объемов кредитования. К ним Банк относит клиентов, которые получают кредиты до 200 000 сомони, годовой оборот которых не превышает 2 000 000 сомони. Основными направлениями деятельности в данном сегменте для Банка останется поддержка малого бизнеса, в том числе в АПК, кредитование малого и микробизнеса без отраслевых ограничений, развитие разнообразной экономической активности на сельских территориях, малых и средних городах.

Доля микробизнеса в кредитовании к 2022 году должна составить не менее 25% в общем кредитном портфеле, что на 11% превышает уровень 2019 г.

3.5. Развитие розничного бизнеса

В краткосрочной и среднесрочной перспективе Банк планирует продолжать развитие розничного бизнеса, опираясь на текущую клиентскую базу, как наиболее понятную с точки зрения рисков. Ключевым приоритетом остается повышение доли активных клиентов.

В части кредитования приоритетными направлениями развития остаются: ипотечное и потребительское кредитование, а также кредитные карты. В части клиентских средств Банк ориентируется на рост остатков на расчетных счетах населения.

Долю розничного кредитного портфеля к 2022 году планируется довести до уровня 35% от общего кредитного портфеля, что на 6% выше уровня 2019 года.

3.6. Международное сотрудничество

Развитие Банком международного сотрудничества обусловлено необходимостью диверсификации источников роста бизнеса, укрепления ресурсной базы и организации финансирования клиентов банка за счет кредитных линий иностранных финансовых институтов.

Выход на международные рынки повысит репутацию банка как активного участника международного сотрудничества, будет содействовать защите финансовых интересов клиентов и продвижению бренда Банка за рубежом, а также откроет перед банком возможности получения доступа к новым навыкам и технологиям. В 2020 году Банк планирует проведение комплаенс аудита, который позволит выявить и устранить проблемы. Кроме того, наличие оценки аудита позволит получить доступ к европейскому рынку.

Основными направлениями расширения международного сотрудничества в среднесрочной перспективе станут страны СНГ (Россия; Узбекистан; Казахстан и Грузия), Европы (Германия; Франция), Юго-Восточной Азии (Китай; Сингапур; Малайзия) и США. Растущий интерес корпоративных клиентов Банка к развитию деловых отношений с компаниями и предприятиями этих стран создают благоприятные предпосылки для выхода банка на данные рынки. Банк будет вести активную работу по налаживанию сотрудничества с финансовыми институтами этих стран с целью поиска потенциальных партнеров.

3.7. Информационные технологии

Банк эффективно использует ресурсы в сфере ИТ и планирует дальнейшее ускорение в решении задач и повышении эффективности. Более того, одной из

стратегических задач ИТ подразделения является увеличение ин-хаус решений, что, в свою очередь, снизит зависимость от аутсорсинга.

Банк будет стремиться к поэтапной унификации программного обеспечения и систем хранения информации, к формированию единого информационного пространства при условии обеспечения надежности, устойчивости и бесперебойной работы всех систем и приложений. Также, одной из приоритетных задач ИТ является усиления контроля с сфере кибер-безопасности. Начиная с 2020 года ИТ планирует привлечение Аудита с целью выявления слабых мест в работе для дальнейшего устранения недочетов. Также планируются следующие проекты по усилению кибер-безопасности Банка:

- **Внедрение программы онлайн анализа всех систем Банка на уязвимость (Mesus);**
- **Внедрение Клаут системы для кибер-безопасности интернет-банкинга и карточных технологий.**

3.8. Маркетинговая стратегия.

Маркетинговая стратегия, как составляющая общей стратегии Банка, имеет своей целью увеличение доли той части банковских услуг, которые позволяют Банку стабильно получать положительный чистый финансовый результат, способствуя увеличению клиентской базы, росту узнаваемости бренда и повышению уровня общественного доверия к Банку.

3.9. Каналы продаж и обслуживание

На декабрь 2019 года количество офисов обслуживания Банка составило 35 единиц. При этом под офисами обслуживания понимаются филиалы и центры банковского обслуживания.

Банк продолжит расширение свой филиальной сети в период действия Стратегии. При выборе местоположения новых офисов при открытии основным критерием будет являться экономическая обоснованность, уровень бедности, а также плотность населения.

Расширение филиальной сети обеспечивается активным развитием **дистанционных каналов** продаж и обслуживания с помощью интернет- и мобильного банкинга, а также предполагается информационного сопровождение через контакт-центр, сайта Банка и социальные сети.

Диверсификация каналов в пользу облегченных и дистанционных форматов офисов обслуживания позволит существенно повысить коммерческую результативность региональной сети, увеличивая при этом уровень территориального охвата и доступности услуг Банка.

3.10. Стратегия управления персоналом

Банк исходит из того, что нанятые на работу людские ресурсы являются его самым важным активом. Признавая это обстоятельство, что вклад персонала Банка имеет решающее значение в реализации настоящей бизнес-стратегии и финансового процветания Банка в будущем, кадровая политика в отношении персонала нацеливает на то, чтобы:

- всегда справедливо относиться к персоналу Банка;
- давать ему справедливое вознаграждение, учитывая их индивидуальные результаты, результаты всего Банка и его конкурентное положение;
- доводить до сведения персонала бизнес-стратегию Банка и учитывать их предложения по данной стратегии;
- уведомлять персонал о предлагаемых изменениях, которые могут повлиять на них и обсуждать любые такие изменения с ними;
- предоставлять персоналу все возможности предъявлять жалобы, которые у них могут быть и разбираться с такими жалобами справедливым и прозрачным путем.

РАЗДЕЛ 4. СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ БАНКА И ОСНОВНЫЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

В развитии Банка рассматриваются три сценария:

I базовый сценарий на период с 2020 по 2022 год основывается на показателях 2019 года, при этом внешние условия деятельности Банка и показатели по клиентской базе не будут ухудшаться.

II сценарий учитывает возможность дальнейшего ухудшения макроэкономической ситуации, а также кредитных и рыночных рисков и угроз ведения банковской деятельности.

III сценарий – Позитивный, рассматривает вероятность благоприятных внешних и внутренних условий для существенного роста деятельности Банка.

Все сценарии предусматривают возможность сохранения экономических санкций в отношении России и снижения объема денежных переводов на всем горизонте Стратегии, слабой экономической динамики, дефицита долгосрочного фондирования, ужесточения регуляторных требований НБТ, колебания курса валют, а также усиления банковской конкуренции.

РАЗДЕЛ 5. РАЗВИТИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Непрерывное развитие и постоянное совершенствование системы корпоративного управления в соответствии с лучшей мировой практикой и интересами акционеров остается одной из ключевых гарантий успешного выполнения Стратегического плана развития банка.

Основными целями совершенствования корпоративного управления являются: повышение, создание и развитие механизмов для принятия решений органами управления банком как акционерного общества, повышение инвестиционной привлекательности банка, а также повышение качества работы и культуры деятельности банка, снижение связанных с ней рисков.

РАЗДЕЛ 6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

В Банке создана и постоянно совершенствуется система стратегического планирования, анализа и мониторинга. Целевые показатели Стратегии детализируются и доводятся до уровня подразделений и отдельных исполнителей. Все оперативные планы Банка, деятельность органов управления и структурных подразделений строятся с учетом заложенных в Стратегии целей, задач и приоритетов.

РАЗДЕЛ 7. КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ БАНКА

Текущий контроль за реализацией подразделениями Банка принятого стратегического плана осуществляет Правление Банка.

В рамках текущего контроля Правление Банка не реже одного раза в квартал рассматривает фактически достигнутые финансовые показатели и результаты деятельности Банка и сопоставляет их со Стратегией. В случае отступления Банком от принятой Стратегии, либо, в случае невыполнения им поставленных в ней задач, невозможности достижения предусмотренных в Стратегии показателей и результатов, Правление анализирует причины указанных фактов (явлений) и определяет, являются ли данные причины объективными (не зависящими от Банка), либо субъективными. По завершении анализа вырабатываются конструктивные меры по приведению деятельности Банка в соответствие с принятой Стратегией. В дальнейшем Правление осуществляет контроль за выполнением структурными подразделениями Банка указанных мер. Все решения Правления по вопросам реализации Стратегии оформляются протоколами.

Общий контроль за реализацией Правлением Банка принятой Стратегии осуществляет Наблюдательный Совет Банка. Не реже одного раза в полугодие Правление Банка доводит до сведения Наблюдательного Совета Банка обобщенную информацию о ходе исполнения Стратегии развития Банка за прошедший период, а также о принятых мерах по приведению деятельности Банка в соответствие со Стратегией. Наблюдательный Совет Банка анализирует указанную информацию и оценивает эффективность деятельности подразделений и Правления Банка по реализации Стратегии.

В случае, если Банк по объективным причинам отступил от принятой Стратегии, не выполнил поставленные в ней задачи, не достиг предусмотренных показателей и результатов, Наблюдательный Совет Банка уполномочен принять решение о пересмотре стратегического плана и вносит в нее необходимые корректировки.

Наблюдательный Совет Банка, в случае изменений внешней среды, может инициировать разработку и принятие альтернативного (наиболее вероятного, наилучшего или наихудшего) варианта развития стратегии банковского бизнеса (или отдельных его направлений).