

**ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«СПИТАМЕН БАНК»**

«Утверждена»
Решением Наблюдательного совета
ЗАО «Спитамен Банк»
№53 от «12» апреля 2023г.

«Согласована»
Решением Правления
ЗАО «Спитамен Банк»
№31 от «12» апреля 2023г.

**Стратегия ЗАО «Спитамен Банк»
на 2022-2026 годы**

Душанбе- 2023

ВВЕДЕНИЕ

ЗАО «Спитамен Банк» начало свою деятельность в 2008 году, в качестве Микрокредитной депозитной организации (МДО) «Спитамен Капитал», а в январе 2014 года преобразовалось в полноценный Коммерческий банк – ЗАО «Спитамен Банк (далее – «Банк»)), предоставляющий банковские услуги корпоративным клиентам, малым и средним организациям, а также физическим лицам.

Начало деятельности в качестве коммерческого банка состоялось в 2014-2017 годах на фоне сложных макроэкономических условий. Ухудшение геополитической ситуации и принятие экономических санкций против Российской Федерации, что привело к снижению стоимости российского рубля, в свою очередь негативно сказалось на объемах денежных переводов мигрантов из Российской Федерации, и в результате общее экономическое положение Таджикистана ухудшилось, особенно в банковском секторе.

Несмотря на эти обстоятельства, Банк благодаря слаженной работе всех своих структурных подразделений смог выполнить многие взятые на себя задачи и подготовить значительный портфель предстоящих проектов для дальнейшего расширения деятельности в рамках новой Стратегии.

В новом стратегическом периоде на 2022-2026 годы Банк будет уделять особое внимание укреплению существующих услуг и продуктов, особенно в сфере цифровизации, интеграции сотрудничества с существующими и новыми внутренними и внешними партнерами.

Стратегия Банка на период 2022-2026 годов разработана Правлением Банка и утверждена решением Наблюдательного совета.

РАЗДЕЛ 1. ЗНАЧЕНИЕ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

1.1. Экономические условия

Экономика Республики Таджикистан находится в стабильном состоянии, и по статистике Всемирного банка рост Валового внутреннего продукта на 2023 год прогнозируется на уровне 5,0%. После фактического роста ВВП в 2021 году, экономическое развитие в 2022 году было обеспечено за счет деятельности промышленного развития и внутреннего спроса, который обеспечивается государственными инвестициями и стабильным притоком денежных переводов. Хотя профицит текущего счета в некоторой степени снизился, а импорт увеличился вместе с восстановлением, международные резервы остаются выше достаточного уровня. Инфляция прогнозируется выше целевого показателя НБТ (6%±2п.п.), что в основном связано с ростом цен на продукты питания и топливо в мире.

Также стабильность банковской системы была улучшена за счет закрытия проблемных банков, поддержки направления кредитования частному сектору. Наряду с помощью международных партнеров повысился уровень вакцинации против COVID-19, а уровень заражения остался низким.

Ожидается, что восстановление экономики продолжится, и прогнозируется, что рост ВВП сохранится в 2022-2023 годах, поскольку он отражает влияние стабилизации денежных переводов. В среднесрочной перспективе рост ВВП сохранится в пределах 5-7%, а инфляция будет в пределах целей НБТ (6+/-2п.п). При этом, риски в период перспектив роста ВВП снижаются из-за неопределенности в регионе и распространения пандемии. Региональная безопасность и геополитические конфликты могут поставить под угрозу экономические перспективы. С внутренней точки зрения, запоздалое реформирование государственных предприятий, ограниченная конкуренция, структурная

требовательность и изначальная уязвимость финансового сектора также могут привести к снижению экономического развития и повышению уровня инфляции.

К **внутренним факторам**, препятствующим быстрому развитию экономики и оказывающим на нее негативное влияние, относятся: завышенные налоги на субъекты предпринимательства; большое количество проверяющих органов, административные препятствия, а также высокий уровень налогов (самый высокий в Центральной Азии). Эти факторы привели к тому, что некоторые хозяйствующие субъекты были вынуждены перевести свой бизнес в другие страны, а другие полностью прекратили свою деятельность, что, в свою очередь, вызвало уход капитала из страны.

К **внешним факторам**, оказывающим существенное влияние на экономику страны, относятся: конфликт между Россией и Украиной, объявленные западными странами против России финансовые санкции, вызвавшие экономическую нестабильность в странах региона, нестабильное положение Исламской Республики Афганистан, а также глобальные факторы, такие как торговые войны между странами G20.

1.2. Развитие банковского сектора.

В связи с развитием экономики спрос отечественных предпринимателей на различные банковские услуги увеличивается и требует современных сервисов. Следует отметить, что с учетом развития экономики доля активов и кредитного портфеля банковской системы по отношению к ВВП с 2020 года снижается. В связи с проблемами системы в банковском секторе Национальный банк Таджикистана усилил нормы и средства воздействия в целях обеспечения устойчивости банковской системы по отношению к нестабильным банкам, в результате чего количество кредитно-финансовых организаций в период 2015-2022 годов уменьшилось, и к концу 2022 года их осталось всего 64.

Следует отметить, что возможности для экономического развития есть, но банковская система не способна удовлетворить растущие экономические потребности.

Низкое качество кредитного портфеля, в целом по банковскому сектору, обусловленное ранее «нецелевым» кредитованием, а также коррупционными действиями, в результате принятия жестких мер Национальным банком Таджикистана в отношении процесса кредитования и формирования фондов и резервов по ним, повысился уровень и качество кредитного портфеля.

Национальный банк Таджикистана продолжает совершенствовать регулятивные требования, в том числе по корпоративному управлению, совершенствованию систем внутреннего контроля и управления рисками в кредитно-финансовых организациях, уровню резервов и ликвидности банков, и оказывает положительное влияние на способность банковской системы кредитовать реальный сектор экономики.

Следует отметить, что растет потребительский спрос на качественные продукты и различные банковские услуги, такие как: круглосуточный доступ к банковским услугам, немедленный доступ к необходимой информации и безопасность услуг. Широкое использование Интернета повышает роль банковских услуг, включая интернет-банкинг, мобильный банкинг и колл-центры.

РАЗДЕЛ 2. МИССИЯ, БУДУЩЕЕ ВИДЕНИЕ, ЦЕННОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

2.1. Миссия Банка

Облегчение жизни клиентов посредством предложения инновационных и цифровых банковских услуг.

2.2. Будущее видение Банка

Построение стабильного, надежного, высокотехнологичного и ведущего банка на рынке банковских услуг.

2.3. Ценности Банка

- **Постоянное совершенство.** Регулярно повышать уровень качества услуг Банка;
- **Удовлетворение клиентов.** Своевременное и качественное обслуживание посредством уважительного отношения, осознание и понимание потребностей клиентов и обеспечение равноправных условий;
- **Честность и прозрачность.** Честность и прозрачность по отношению к партнерам, работникам, инвесторам, акционерам и клиентам Банка;
- **Ответственное финансирование.** Предоставление клиентам полной и прозрачной информации, а также предложение правильных продуктов и соответствующих услуг Банка.

2.4. Стратегические цели и задачи:

Для реализации миссии Банка необходимы следующие стратегические цели:

2.4.1. Цели для увеличения доли Банка на финансовом рынке:

- географическое расширение – количество точек продаж увеличится;
- увеличение кредитного портфеля – более 60% по сравнению с показателем 2021 года;
- изготовление и предоставление банковских карт более двух раз.

2.4.2. Предоставление качественных услуг во всех обслуживаемых структурных подразделениях Банка.

2.4.3. Укрепление позиции Банка как надежной, эффективной, состоятельной кредитной организацией, использующей новейшие технологии.

В целях занятия лидирующих позиций в сфере розничного кредитования, в том числе малых и средних предприятий, и увеличения своей доли на кредитном рынке Банк осуществляет следующее:

- увеличение объемов кредитования с учетом качества кредитного портфеля, который в основном состоит из платежеспособных клиентов;
- увеличение доли стандартной продукции и использование новых технологий в продажах, включая кредитный скоринг;
- обеспечение качества и уровня доходности кредитного портфеля, в том числе путем совершенствования методов работы со сложными и просроченными кредитами;
- увеличение количества продукта на одного клиента, а также увеличение доли активных клиентов во всех сегментах.

В целях диверсификации источников доходов путем укрепления позиции Банка в сфере кредитования и обслуживания предпринимателей и населения, Банк:

- увеличение объемов кредитования и услуг предприятиям, организациям, приоритетным отраслям и экономическим слоям, а также населению;
- увеличение доходов от транзакционных продуктов и комиссий в составе дохода Банка;
- увеличение количества карт и пользователей мобильной программы Спитамен Пей;
- расширение спектра банковских услуг для всех сегментов клиентов;

Снижение рисков кредитного портфеля остается одной из важных тем для Банка. Таким образом, одной из целей Банка является снижение средней суммы кредита на одного заемщика, а также минимизация кредитного риска.

Кроме того, Банк намерен расширить географию своего присутствия с целью диверсификации своего портфеля.

В целях укрепления позиций Банка как эффективного, надежного, состоятельного финансового учреждения, использующего новейшие технологии, Банк намерен реализовать следующее:

- активизация деятельности по усилению операционной модели и повышению эффективности бизнес-процессов;
- продолжение дальнейшего совершенствования технологической инфраструктуры Банка;
- увеличение доли операций через сети дистанционного обслуживания (внедрение платежей посредством QR и переводов картой);
- повышение эффективности региональной сети за счет пропорционального развития типов и форматов точек доступа к продуктам и услугам Банка, включая прямые и дистанционные каналы, а также за счет повышения эффективности расширения местоположения филиалов и ЦБО;
- укрепление позиций услуг денежных переводов посредством физического и онлайн-присутствия.

Бизнес-модель универсального коммерческого банка позволяет обеспечить стабильное развитие и конкурентоспособность Банка с соблюдением требований регулирующих актов, а также достичь необходимого уровня прибыльности и эффективности.

РАЗДЕЛ 3. БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ

3.1. Политика работы с клиентами.

Банк продолжит внедрение клиентского метода ведения бизнеса, который позволит в полной мере удовлетворять потребности клиента в продуктах и услугах банка как в пунктах банковского обслуживания, так и посредством дистанционного обслуживания, а также поддерживать рентабельность операций на достаточном уровне.

Основным условием повышения привлечения инвестиций и сохранения позиции на рынке банковских услуг является совершенствование политики работы с клиентами, создание эффективной системы сотрудничества с клиентами на основании их потребностей.

Основной задачей Банка при реализации политики работы с клиентами является активное формирование стабильной клиентской базы с постоянной тенденцией ее роста и изучение потребностей клиентов для дальнейшего формирования предложения, направленного на удовлетворение потребностей клиентов в максимально возможной степени.

Решение определенных задач позволит Банку к 2026 года увеличить количество клиентов (количество активных заемщиков, карт и клиентов юридических лиц) по сравнению с 2021 годом в 5 раз.

3.2. Развитие кредитного сектора

Банк уделяет особое внимание кредитованию, к 2026 года остаток кредитного портфеля будет увеличен в два раза. К 2026 году количество кредитов удвоится, а просроченная задолженность ($PAR > 1$) составит 2%. В целом Банк постарается развить направление кредитования, в основном предоставлять кредиты крупному бизнесу, малому и среднему бизнесу, а также микрокредиты рынку.

3.3. Развитие комиссионных продуктов

Банк является универсальной кредитной организацией, расширит линейку универсальных продуктов и свою диверсификацию на основе клиент ориентированного подхода.

В целях повышения уровня своей деятельности Банк и в дальнейшем продолжит уделять особое внимание развитию банковских продуктов.

В целях увеличения непроцентных доходов Банк продолжит ускорять развитие транзакций и комиссионных продуктов для всех клиентских сегментов, включая зарплатные проекты, эквайринг, кредитные карты, платежные сервисы, что также будет способствовать оптимизации структуры и сокращению расходов по обязательствам.

3.4. Международное сотрудничество.

Развитие международного сотрудничества Банка связано с диверсификацией источников развития предпринимательства, укреплением резервной базы и организацией финансирования клиентов Банка посредством открытия корреспондентских счетов и кредитных стандартов иностранных финансовых организаций.

Выход на международные рынки повысит репутацию банка как активного участника международного сотрудничества и будет способствовать защите финансовых интересов клиентов и продвижению бренда Банка за рубежом. Также таким образом Банк обеспечит доступ к новым технологиям. В 2022-2026 годах Банк планирует провести аудит финансовой отчетности с привлечением престижных международных аудиторских компаний, в том числе Большой четверки (big-4), что позволит наладить сотрудничество с европейскими и американскими банками.

Основные направления расширения международного сотрудничества в переходный период – со странами СНГ, Европы, Юго-Восточной Азии и США. Растущий интерес корпоративных клиентов Банка к развитию торговых отношений с компаниями и предприятиями этих стран создает благоприятные условия для выхода Банка на эти рынки. Банк будет активно работать в направлении налаживания сотрудничества с финансовыми учреждениями этих стран в целях поиска потенциальных партнеров.

3.5. Информационные технологии

Банк эффективно используя информационные технологии, в дальнейшем планирует продолжать прилагать свои усилия для достижения поставленных целей и повышению эффективности. Кроме того, одной из стратегических целей IT-подразделения является увеличение внутренних решений (in-house), что, в свою очередь, снизит зависимость Банка от аутсорсинга.

Банк будет стремиться к поэтапной унификации программного обеспечения и систем хранения информации, формированию единого информационного пространства с условием надежной, стабильной и непрерывной работы всех систем и программ. Также, одной из приоритетных задач IT является усиление контроля в сфере кибербезопасности. В 2022-2026 годах Банк планирует провести IT-аудит для выявления слабых мест информационных технологий с целью дальнейшего устранения недостатков. Для повышения кибербезопасности Банка также запланированы следующие проекты:

- внедрение программы онлайн-анализа всех систем Банка на предмет предотвращения уязвимостей;
- внедрение системы кибербезопасности интернет-банкинга и карточных технологий.

3.6. Маркетинговая стратегия

Маркетинговая стратегия является частью общей стратегии Банка, направленной на увеличение ее доли в части банковских услуг, что позволит Банку стабильно достигать положительного чистого финансового результата, увеличить клиентскую базу, повысить уровень финансовой грамотности и повысить уровень доверия людей.

3.7. Сети обслуживания

В декабре 2017 года число пунктов обслуживания Банка составляло 64 единицы.

Банк в период Стратегии продолжит расширение сети своих филиалов. При выборе места расположения новых пунктов обслуживания основными требованиями для открытия будут экономические возможности, уровень бедности, а также плотность населения.

Развитие сети филиалов будет осуществляться за счет активного развития дистанционных каналов продаж и обслуживания с использованием Интернета и мобильного банкинга, а также информационной поддержки через колл-центр, сайт Банка и социальные сети.

Диверсификация каналов обслуживания, в том числе дистанционное выполнение банковских операций на основании действующего законодательства Республики Таджикистан, также существенное улучшение, будет содействовать повышению уровня территориального покрытия и доступности услуг Банка.

3.8. HR-стратегия

Банк рассматривает человеческие ресурсы как один из своих важнейших активов. Понимая, что вклад работников Банка играет решающую роль в реализации данной стратегии и финансового будущего Банка, кадровая политика для сотрудников направлена на достижение следующих целей:

всегда справедливо относиться к работникам Банка;

- учитывая их индивидуальные результаты, результаты всего Банка и поддержание конкурентоспособной позиции, предлагать достойную заработную плату;

- доводить до сведения работников бизнес-стратегию Банка и учитывать их предложения относительно этой стратегии;

- информировать работников о предлагаемых изменениях, которые могут их коснуться, и обсуждать с ними любые изменения;

- предоставить работникам все возможности для выражения их мнения, открыто рассматривать и решать его.

РАЗДЕЛ 5. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Постоянное развитие и совершенствование системы корпоративного управления в соответствии с лучшей мировой практикой и защита интересов акционеров считается одной из главных гарантий успешной реализации стратегического плана развития Банка.

К основным целям совершенствования корпоративного управления относятся: совершенствование, создание и развитие механизмов принятия решений органами управления Банка как акционерного общества, повышение инвестиционной привлекательности Банка, а также повышение качества работы и корпоративной культуры Банка, снижение связанных с ним рисков.

РАЗДЕЛ 6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Банк постоянно совершенствует систему стратегического планирования, анализа и мониторинга. Целевые показатели Стратегии доводятся на уровне структурных подразделений и отдельных исполнителей. Все операционные планы Банка, деятельность руководящих органов и структурных подразделений разрабатываются с учетом целей, задач и приоритетов, предусмотренных в Стратегии.