IBEC
INTERNATIONAL BANK
FOR ECONOMIC CO-OPERATION

УТВЕРЖДЕНО
постановлением 135 заседания Совета МБЭС
« 08 » декабря 2020 года

(редакция для публикации)

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ НА 2021–2025 ГОДЫ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Москва, 2020

Оглавление

1. КРАТКИЙ ОБЗОР ... 3

2. ВИДЕНИЕ И МИССИЯ ... 9

3. ПЕРСПЕКТИВЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ (С УЧЕТОМ ВЛИЯНИЯ COVID-19) ... 10

4. КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ... 16

5. КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ... 19

6. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКА ... 20

- **6.1. Клиенты** ... 21
- **6.2. Продукты** ... 27
- **6.3. Каналы продаж** ... 29
- **6.4. Партнеры и агенты** ... 30

7. КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ НА 2021–2025 ГОДЫ ... 31

- **7.1. Ключевые направления развития функции фондирования на период 2021–2025 гг** ... 32
- **7.2. Ключевые направления развития функции управления рисками на период 2021–2025 гг** ... 34
- **7.3. Ключевые направления развития маркетинговой функции на период 2021–2025 гг** ... 36
- **7.4. Ключевые направления развития функции управления персоналом на период 2021–2025 гг** ... 40
- **7.5. Ключевые направления развития функции ИТ на период 2021–2025 гг** ... 43

8. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ ... 45

1. КРАТКИЙ ОБЗОР

I. «Портрет» МБЭС и его позиционирование

Международный банк экономического сотрудничества (МБЭС или Банк) является динамичным международным институтом развития взаимной торговли и бизнеса стран-членов Банка, а также их торговых отношений с региональными партнерами. Окончание предыдущего пятилетнего стратегического периода восстановления деятельности Банка показало, что Банк находится в хорошем состоянии, отмеченном резким и устойчивым ростом его деятельности в пользу стран-членов, финансовой стабильностью и соблюдением требований ликвидности, что подтверждается рейтингами инвестиционного уровня, присвоенными глобальными рейтинговыми агентствами, а также доверием инвесторов к двум первым выпускам облигаций Банка в 2019 и 2020 годах. Продолжая выполнять свой мандат, МБЭС все больше способствует достижению экономического развития в регионе его присутствия. Основные факторы развития Банка в последнее время заключаются в полноценной поддержке всех видов экспортно-импортных операций между странами-членами и третьими странами путем предоставления индивидуальных продуктов прямого и синдицированного финансирования, включая все более активное предложение инструментов документарного финансирования торговли, сопровождающееся ростом числа клиентов и объемов расчетных операций. Все это демонстрирует отличия Банка от других глобальных или региональных многосторонних институтов развития и поддерживает его достаточную привлекательность для клиентов в регионе его деятельности.

Банк функционирует в условиях широкой географии акционеров, охватывающей пять стран-членов ЕС – Польшу, Чехию, Словакию, Румынию, Болгарию, – а также Российскую Федерацию с ее перспективным ненасыщенным крупным рынком, сохраняя важные связи с Азиатским регионом, представленным Монголией и Вьетнамом.

МЭБС является единственным финансовым институтом, который сочетает в себе функции традиционного банка развития, института поддержки экспорта и расчетного центра внешней торговли для своих стран-членов.

С момента принятия в 2018 году актуализированной стратегии МБЭС удалось совершить впечатляющий прорыв и серьезно развить свой бизнес: Банк значительно увеличил свой кредитный портфель и портфель ценных бумаг, а также почти утроил внебалансовый портфель. Необходимо отметить, что в течение предыдущего стратегического цикла Банк достиг поставленных финансовых целей и стал более привлекательным для внешних инвесторов, одновременно увеличив свою деловую активность в странах-членах. В течение предыдущего стратегического цикла МБЭС достиг всех стратегических целей, несмотря на сложные макроэкономические условия, что является прочной основой для разработки новой стратегии Банка на следующий стратегический период с 2021 по 2025 год. На основе

впечатляющих результатов и активизации операций МБЭС во второй половине предыдущего стратегического периода планируется значительно увеличить деловую активность Банка и продолжить дальнейшее развитие.

В течение предыдущего стратегического цикла МБЭС удалось добиться выдающихся результатов в плане совершенствования своей бизнес-модели. Торговое финансирование вышло на первый план как один из основных продуктов Банка, был достигнут значительный рост кредитного портфеля за счет операций по торговому финансированию между странами-членами, а также с третьими странами по операциям, связанным с их торговыми отношениями со странами-членами МБЭС.

При этом Банк активно проводил мероприятия по совершенствованию операционной модели. Обновлена организационная структура Банка, принят ряд мер по повышению эффективности бизнес-процессов и системы управления рисками. Кроме того, Банк осознает необходимость дальнейшей многозадачной работы в области цифровизации: например, запуск нового сайта организации, а также внедрение автоматизированных банковских систем и инструментов дистанционного банковского обслуживания.

Финансовые результаты Банка также соответствуют целям, поставленным в начале предыдущего стратегического периода и подтвержденным новой командой менеджеров в 2018 году в рамках нового бизнес-профиля. Прогнозируется, что к концу 2020 года работающие активы достигнут отметки 92 % от общих активов при уменьшении доли казначейских активов. Кредитный портфель увеличился, и, как предполагается, его нетто-объем превысит стратегическую цель в 313 млн евро и достигнет 369 млн евро. Предполагается, что прибыль превысит отметку 5,7 млн евро, что превосходит стратегические цели и способствует дальнейшему росту бизнеса Банка.

Сложный 2020 год, в течение которого мир столкнулся с беспрецедентной эпидемиологической ситуацией, побудил МБЭС активно способствовать восстановлению экономики путем целевого прямого финансирования со следующими приоритетами:

1) финансовая поддержка приоритетных секторов с акцентом на фармацевтику, логистику и медицину;
2) финансовая поддержка среднего бизнеса, поскольку это один из наиболее пострадавших от пандемии секторов, который, согласно данным, недостаточно охвачен государственной поддержкой;
3) финансирование торговых операций между хозяйствующими субъектами стран-членов, способствующее восстановлению глобального торгового оборота, пострадавшего от кризиса, и поддержке устойчивости цепочек поставок;
4) поиск возможностей участия в государственных программах, программах МФИ и МБР, связанных с пандемией COVID-19, для поддержки среднего бизнеса напрямую и малых предприятий через другие финансовые институты.

II. Введение в новую Стратегию МБЭС на 2021-2025 годы

Стратегия представляет амбициозные планы Банка по **«росту в интересах стабильности»** в течение последующего пятилетнего периода на основе успешной трансформации Банка, начавшейся в 2018 году, подкрепленной существенным ростом основных направлений деятельности и повышением эффективности работы. Указанная ориентация на рост позволит Банку достичь к концу 2025 года общего объема активов в размере свыше 1 миллиарда евро, что является важной вехой, которая позволит Банку обрести нужный статус и выйти на новый масштаб и качественный уровень деятельности. С учетом ряда допущений в проекте стратегии предусмотрено оптимальное увеличение кредитного портфеля наряду с ростом торгового финансирования и расчетных операций Банка.

Безусловно, при определении перспектив развития Банка в среднесрочном периоде уделено повышенное внимание выявлению рисков, которые могут сопровождать динамику роста Банка в течение следующих пяти лет. С одной стороны, до сих пор не преодолены внешние риски, связанные со снижением деловой активности, вызванным волатильностью рынков в связи с продолжающимся влиянием пандемии COVID-19 на глобальный экономический рост. С другой — особое внимание обращено на операционные риски, связанные с достижением равновесного соотношения увеличения активов с источниками фондирования с целью укрепления перспектив намеченного пропорционального и устойчивого долгосрочного роста Банка.

Банк продолжит уделять особое внимание поддержке экономик стран-членов путем содействия международной торговле и финансирования проектов, способствующих устойчивому развитию, используя различные линейки продуктов (включая кредиты на торговое финансирование, синдицированные кредиты, документарные операции и расчетное обслуживание) при операциях между контрагентами из стран-членов, а также их операциях с партнерами из третьих стран.

Стратегия на 2021-2025 гг. предусматривает дальнейшее развитие основных направлений деятельности Банка и предполагает использование целевых продуктов/взаимодействие с целевыми типами клиентов/отраслями и странами в соответствии с миссией Банка.

В стратегическом плане учтены соответствующие кредитные и рыночные риски, а также их потенциальный количественный эффект на реализацию стратегии.

Учитывая планируемый рост бизнеса и получение достаточного уровня дохода, стратегия также ориентирована на снижение затрат на фондирование. В течение следующего стратегического периода Банк оптимизирует структуру обязательств и стоимость их привлечения и обслуживания. Руководство уверено в возможности повышения кредитного рейтинга Банка на один пункт, что является амбициозной, но достижимой целью при соблюдении ряда условий.

На фоне роста объема и количества операций в рамках разработки стратегии встал вопрос об эффективности административно-управленческих расходов. Если Совет МБЭС поддержит стратегические инициативы, предложенные Правлением, это позволит Банку лишь незначительно увеличить количество сотрудников (только должности, связанные с бизнесом) по сравнению с темпами роста кредитного и документарного портфеля.

Указанные инициативы детально описаны ниже в разделе «Ключевые стратегические инициативы».

III. Основные предпосылки к подготовке Стратегии на 2021-2025 гг. и структура проекта

Стратегия Банка на 2021-2025 гг. разработана с учетом необходимости четкого определения ниши МБЭС в сравнении с передовым опытом других МБР. В целях поддержки Банка в процессе разработки стратегии и предоставления информации о передовом опыте МБР и других финансовых учреждений Банк привлек стратегического консультанта, компанию EY, к процессу подготовки стратегии. Основная роль консультанта заключалась в том, чтобы предоставить сведения о передовом опыте и соответствующие ориентировочные показатели, собрать информацию о рыночной конъюнктуре в странах-членах Банка (используя свои представительства в каждой из стран), разработать методологию и принципы финансового моделирования на основе передового опыта и оказать содействие Банку в структурировании общей стратегии.

III.i. Видение и миссия

Банк обновил миссию исходя из Устава и предыдущей стратегии с учетом текущей и планируемой деятельности Банка и внешних условий. Руководство предложило сформировать видение Банка с целью повышения восприятия организации в качестве надежного партнера для поддержки развития институтов в странах-членах.

Мы обновили миссию Банка для выделения фокуса на операциях, способствующих устойчивому развитию, и ее каскадированию до четко определенных стратегических целей и задач, бизнес-модели и функциональных стратегий.

Ниже в разделе «Видение и Миссия» определены видение МБЭС и его обновленная миссия.

III.ii. Стратегические цели и задачи

Как описано ниже в разделе «Ключевые стратегические цели и задачи» - Банк считает ключевыми этапами своего дальнейшего успешного развития следующие стратегические цели:

- позитивное воздействие на развитие стран-членов Банка путем содействия международной торговле, прямой поддержки среднего бизнеса и косвенной поддержки малого бизнеса через другие финансовые организации, вклада в устойчивое развитие;

- предоставление клиентам наиболее актуальных и удобных продуктов и услуг в соответствии с их потребностями;
- повышение долгосрочной финансовой устойчивости и кредитного рейтинга Банка и внутренней операционной эффективности, а также
- рост деловой активности МБЭС во всех странах-членах

К концу стратегического периода Банк поставил следующие стратегические цели:

Показатель	2020 год	2025 год
Активы	734 млн евро	1024 млн евро
Рентабельность активов (ROA)	~ 0,8 %	~ 0,5 %
Нормализованное соотношение затрат и доходов	~ 90 %	~ 81 %
Коэффициент достаточности капитала (CAR)	~ 47 %	~ 35 %
Кредитный и документарный портфель (брутто)	486 млн евро	728 млн евро

III.iii. Бизнес-модель

Целевая бизнес-модель МБЭС обеспечит дальнейшую разработку полного ассортимента продуктов и услуг, включая пакетные предложения, а также постоянное взаимодействие с клиентами. Банк продолжит переход от продуктовой к клиенто-ориентированной бизнес-модели с целью повышения конкурентоспособности на рынке, как описано ниже в разделе «Бизнес-миссия».

В предлагаемой клиенто-ориентированной бизнес-модели Банк определяет ключевые целевые сегменты клиентов и их потребности. Индивидуальный подход к клиенту и глубокое понимание потребностей бизнеса позволит Банку конкурировать на насыщенном рынке финансовых услуг, создавая добавленную стоимость и привлекательное ценностное предложение для своих клиентов и налаживая с ними долгосрочные отношения.

III.iv. Функциональные стратегии и стратегические инициативы

Для разработки отдельных функциональных стратегий выбран ряд функций с целью каскадирования ключевых стратегических целей и задач на уровень определенных функций. Эти стратегии должны рассматриваться вместе с общей стратегией как единая программа развития Банка.
Для поддержки целевого расширения деятельности МБЭС будет реализован ряд инициатив и внедрен перечень КПЭ в каждом из функциональных направлений: Фондирование; Маркетинг; Управление персоналом; Управление рисками; ИТ.

Для каждой стратегической инициативы в разделе «Ключевые стратегические инициативы» приводится подробная информация о необходимости реализации инициативы с точки зрения бизнеса, ее стоимости, рисках и преимуществах. Их влияние на финансовую составляющую работы изложено в разделе «Финансовая модель».

III.v Финансовая модель

Модель является количественным выражением стратегических планов развития, изложенных ниже в документе. Она включает в себя подробный прогноз динамики финансового положения МБЭС на 2021-2025 гг. с расчетом основных финансовых коэффициентов Банка на каждый год стратегического периода. Она будет использоваться в качестве базового инструмента для подготовки бизнес-планов и мониторинга реализации стратегии, выявления возможностей и угроз.

Данная модель отражает стремление руководства Банка к дальнейшему росту бизнеса в условиях текущей макроэкономической неопределенности с учетом эффективного управления соответствующими рисками.

СТРУКТУРА И КОМПОНЕНТЫ СТРАТЕГИИ МБЭС НА 2021-2025 ГОДЫ

Основная цель Стратегии развития Банка на 2021–2025 годы — постоянный рост бизнеса, основанный на совершенствовании хозяйственной и операционной модели МБЭС, исходя из миссии и целей Банка, с учетом постоянно меняющихся внешних факторов.

Для продолжения устойчивого роста Банку необходимо поставить новые цели и задачи. Новый стратегический цикл МБЭС начнется в 2021 году, когда мир будет восстанавливаться после спада 2020 года, связанного с пандемией COVID-19. В этот период Банк должен быть надежным партнером для стран-членов и клиентов, помогая им преодолевать последствия кризиса.

Настоящий документ охватывает все основные составляющие Стратегии развития Банка на 2021–2025 годы и состоит из представленных ниже элементов.

Схема 1. Ключевые стратегические элементы

Ключевые принципы

- Стратегия МБЭС на 2021 – 2025 годы была разработана с учетом принципов каскадирования и согласованности основных стратегических компонентов:
  - ✓ Видение – Общие задачи МБЭС и ценностное предложение для стран-членов, влияющее на процесс принятия решений в Банке
  - ✓ Миссия – краткое и сжатое изложение общих целей МБЭС
  - ✓ Стратегические цели и задачи – ключевые практические ориентиры МБЭС для достижения в следующем стратегическом периоде
  - ✓ Бизнес-модель – описание целевой аудитории МБЭС, а также клиентских сегментов, продуктов, каналов продаж и коммуникации
  - ✓ Функциональные стратегии - перспектива развития ключевых направлений деятельности МБЭС с конкретными инициативами по их развитию и улучшению

В процессе разработки и внедрения основных элементов стратегии на 2021–2025 годы Банк руководствуется принципами согласованности и непрерывности.

2. ВИДЕНИЕ И МИССИЯ

Видение и миссия являются основой стратегии и будущей деятельности МБЭС. В рамках нового стратегического периода и в условиях меняющейся внешней и внутренней среды необходимо разработать новое видение и обновить текущую миссию Банка. Фактические заявления о видении и миссии будут включены в будущую деятельность Банка в качестве основных руководящих принципов.

Видение

В заявлении о видении описывается положение Банка в будущем, к которому он стремится, и его цели высшего уровня. В предыдущем стратегическом цикле МБЭС не формулировал свое стратегическое видение. Основываясь на ожиданиях основных заинтересованных сторон и передовых практиках, МБЭС разработал следующее видение для следующего стратегического цикла:

«Стабильный, надежный и эффективный партнер, поддерживающий экспортно-импортную деятельность на благо стран-членов и предлагающий конкурентоспособные финансовые продукты и услуги».

Миссия

В заявлении о миссии определены цели Банка и его подход к достижению этих целей.

Миссия Банка была сформулирована в Уставе МБЭС 1963 года как «содействие развитию внешнеэкономических связей между странами – членами Банка, их банками и предприятиями и организациями других стран. Содействие созданию и деятельности совместных предприятий, в первую очередь с участием предприятий стран – членов Банка. Содействие переходу заинтересованных стран – членов Банка к рыночной экономике, участие в развитии рыночных экономических отношений между субъектами в странах-членах и других странах».

На предыдущий стратегический период миссия Банка была сформулирована следующим образом: «Предоставление финансовой поддержки во внешнеторговых операциях, проводимых компаниями, зарегистрированными в странах – членах Банка, а также малым и средним предприятиям в странах-членах, которые создают добавленную стоимость и стремятся выйти на новые рынки. Содействие интеграции в глобальные цепочки стоимости, повышению технологичности, энергоэффективности и ресурсной эффективности производства и услуг, а также росту конкурентоспособности в соответствии с приоритетами социально-экономического развития стран – членов Банка».

Быстро меняющаяся среда и укрепление позиций Банка позволяют обновить миссию Банка для достижения более амбициозных целей и внести больший вклад в развитие экономики стран-членов. При обновлении миссии Банка мы учитывали его текущие возможности и потребности всех стран-членов. МБЭС видит свою обновленную миссию следующим образом:

«Содействие экономическому процветанию стран-членов за счет поддержки взаимосвязей через внутренние и межрегиональные торговые операции, развития экономик стран-членов и содействия финансированию проектов, способствующих достижению целей в области устойчивого развития с учетом наднационального статуса Банка как института вне политики и в соответствии с международными правилами и принципами».

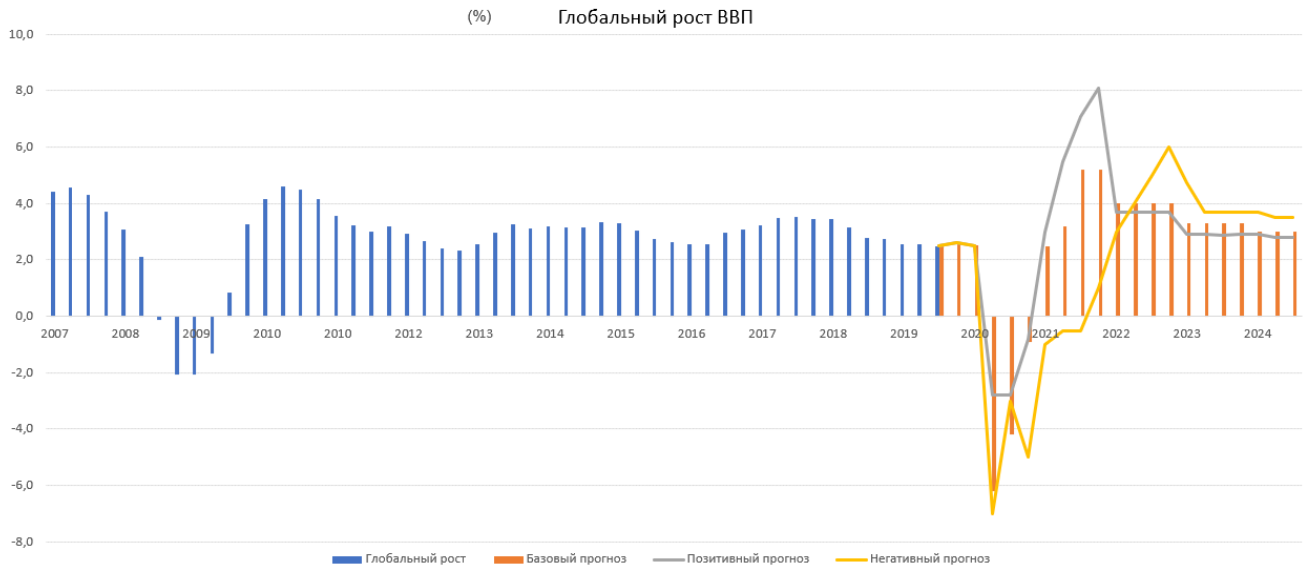
Более точное и краткое изложение миссии позволит наиболее четко очертить рамки деятельности Банка, а также донести цель МБЭС до всех участников рынка.

3. ПЕРСПЕКТИВЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ (С УЧЕТОМ ВЛИЯНИЯ COVID-19)

В процессе разработки стратегии Банк рассматривает глобальный макроэкономический прогноз и конкретные прогнозы для каждого государства-члена. В связи с текущей ситуацией, связанной с пандемией COVID-19, существует высокий уровень неопределенности в отношении ключевых макроэкономических показателей. Серьезность заболевания потребовала введения обязательного карантина и приостановки воздушного сообщения между странами на длительный срок. Это создало огромную нагрузку на мировую экономику.

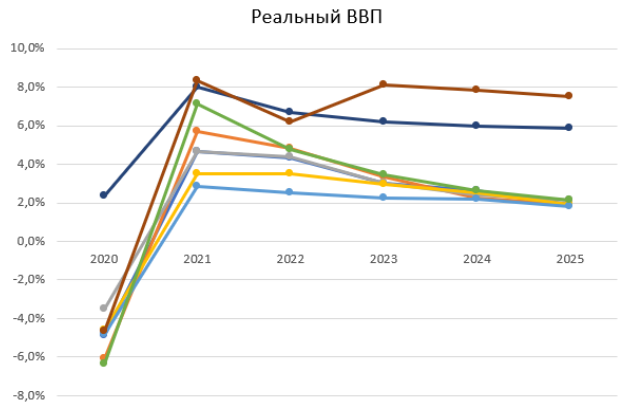
В процессе разработки стратегии Банк рассмотрел три макро-сценария: базовый (на основании которого была разработана финансовая модель), позитивный и негативный (которые были учтены в процессе анализа чувствительности).

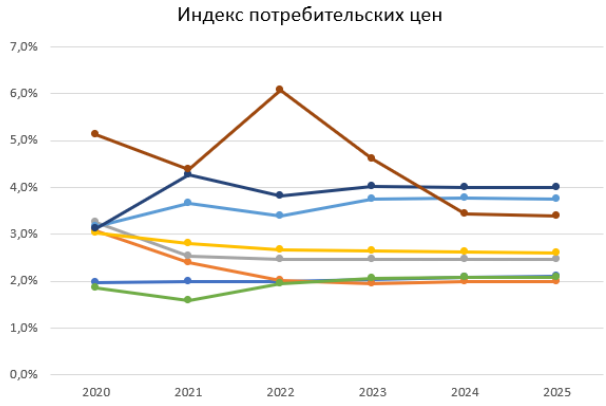
Схема 2. Прогноз мирового ВВП

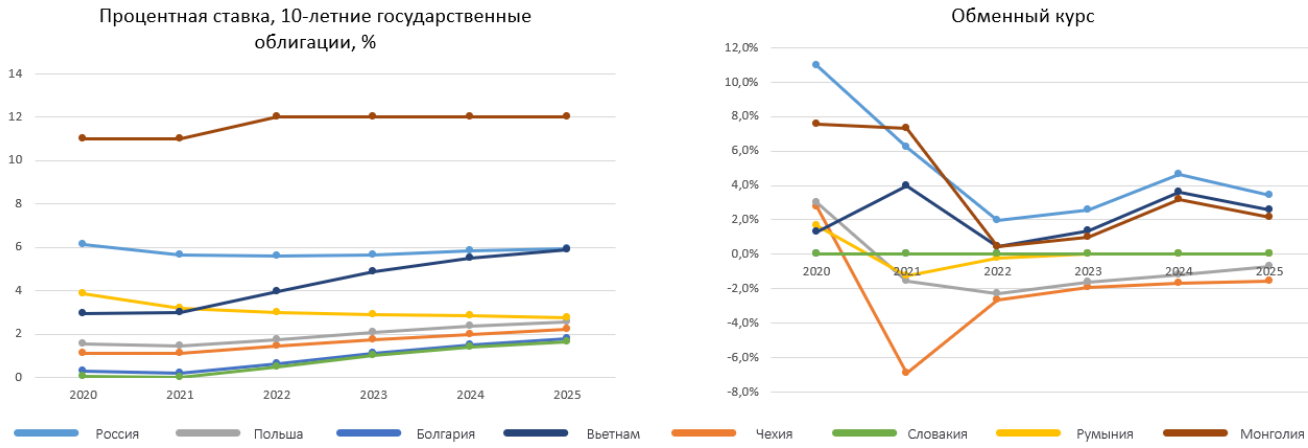


Согласно прогнозу Oxford Economics, глобальный экономический рост замедлится до –4,2 % в 2020 году с последующим восстановлением в 2021–2022 годах. Согласно прогнозам, ключевые макроэкономические показатели стран – членов МБЭС восстановятся к концу 2021 – началу 2022 года.

Диаграмма 1. Прогноз ключевых макроэкономических показателей для стран-членов







Скорость восстановления глобальной экономики будет зависеть от нескольких в равной степени важных факторов, таких как эффективность государственных стратегий по сдерживанию второй волны вируса, что повлияет на то, как быстро экономика стран сможет вернуться к определенному уровню нормального функционирования, и от изменения моделей поведения потребителей и работников.

Как оптимистичный, так и пессимистичный сценарии, используемые для прогнозирования годового изменения экспорта, берут за точку отсчета апрель 2020 года. Оптимистический сценарий предполагает V-образное восстановление благодаря быстрому исчезновению последствий пандемии для здоровья и отмене связанных с ней мер социального дистанцирования. Пессимистический сценарий представляет собой сочетание U- и L-образного восстановления.

Таблица 1. Прогноз годового изменения экспорт, %

Годовое изменение в процентах, экспорт	**Исторический**		**Оптимистический**		**Пессимистический**	
	2018 год	**2019 год**	**2020 год**	**2021 год**	**2020 год**	**2021 год**
Северная Америка	3,8	1,0	–17,1	23,7	–40,9	19,3
Южная и Центральная Америка	0,1	–2,2	–12,9	18,6	–31,3	14,3
Европа	2,0	0,1	–12,2	20,5	–32,8	22,7
Азия	3,7	0,9	–13,5	24,9	–36,2	36,1
Остальные регионы (Африка, Ближний Восток, СНГ)	0,7	–2,9	–8,0	8,6	–8,0	9,3

COVID-19 окажет негативное влияние на экономики всех стран-членов Банка, что окажет существенное влияние на торговые операции. Банк рассматривает позитивный и негативный сценарии для оценки возможных колебаний товарооборота экономик стран-членов и их влияния на деятельность Банка.

Таблица 2. Изменение объемов экспорта стран – членов МБЭС в процентах (позитивный сценарий)

Страна-член	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
Россия	1,3	–12,2	20,5	3,6	3,4	2,7	2,8
Чехия	4,0			4,1	4,2	4,2	4,2
Польша	4,7			4,9	4,5	4,0	3,5
Словакия	2,3			3,8	4,1	4,1	4,1
Болгария	3,5			3,9	3,7	3,4	3,3
Румыния	4,5			6,3	5,6	5,4	5,1
Вьетнам	11,7	–13,5	24,9	13,1	12,8	12,6	12,6
Монголия	4,8			–0,1	5,8	5,1	7,2

Таблица 3. Изменение объемов экспорта стран – членов МБЭС в процентах (негативный сценарий)

Страна-член	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
Россия	1,3	–32,8	22,7	1,3	3,6	3,4	2,7
Чехия	4,0			4,0	4,1	4,2	4,2
Польша	4,7			4,7	4,9	4,5	4,0
Словакия	2,3			2,3	3,8	4,1	4,1
Болгария	3,5			3,5	3,9	3,7	3,4
Румыния	4,5			4,5	6,3	5,6	5,4
Вьетнам	11,7	–36,2	36,1	11,7	13,1	12,8	12,6
Монголия	4,8			4,8	–0,1	5,8	5,1

COVID-19 окажет значительное влияние на международную торговлю, а также на целевые отрасли МБЭС. Банк проанализировал потенциальное воздействие COVID-19 на ключевые отрасли, чтобы более точно планировать рост бизнеса и распределять ресурсы в соответствии с миссией Банка.

Таблица 4. Анализ влияния COVID-19 на отрасли промышленности

Отрасль	Уровень негативного влияния	Основные краткосрочные проблемы бизнеса
Промышленное производство и мобильность *(целевая отрасль МБЭС)*	Серьезный	• Нарушение цепочек поставок: существенные нарушения в глобальных цепочках поставок из-за замедления производства, вызванного закрытием регионов. • Снижение спроса: значительное снижение спроса из-за сокращения потребительских расходов (например: авиаперевозчики сообщают о снижении спроса на ~70–80%)
Потребительские товары *(целевая отрасль МБЭС)*	Серьезный	• Управление пиковым спросом: производители товаров массового потребления и каналы электронной коммерции испытывают серьезные затруднения в попытках удовлетворить спрос, связанный с паническими покупками впрок, и выполнить онлайн-заказы. • Снижение спроса: сокращение потребительских расходов и закрытие обычных магазинов наносит ущерб отраслевым сегментам, не относящимся к категории первой

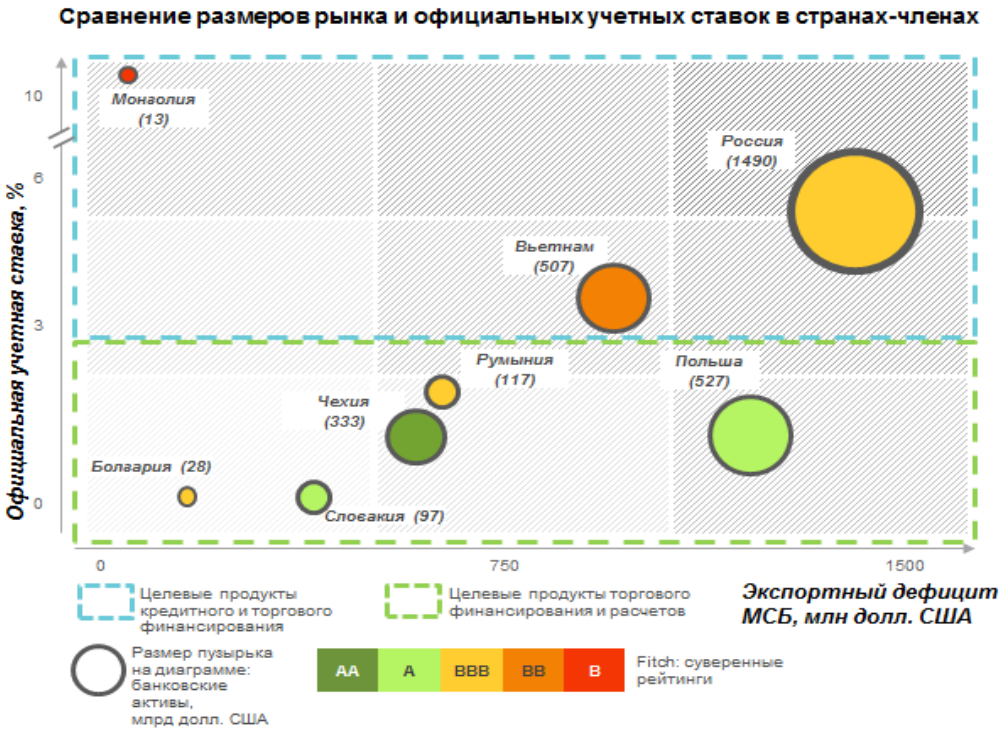
Отрасль	Уровень негативного влияния	Основные краткосрочные проблемы бизнеса
		необходимости
Финансовые услуги *(целевая отрасль МБЭС)*	Значительный	• Проблемные активы: падение фондового рынка и невыплата ссуд и арендной платы за недвижимость снижают доходность инвестиций. • Размер капитала: снижение стоимости активов и низкая доходность инвестиций вызывают беспокойство по поводу размера капитала. • Рост обращений за страховыми выплатами: сильно пострадали страховщики, особенно перестраховщики и страховщики жизни и здоровья
Здравоохранение *(целевая отрасль МБЭС)*	Существенный	• Сокращение второстепенных услуг: сокращение прибыльных второстепенных услуг вредит финансовому состоянию больниц. • Предоставление первостепенных услуг, не связанных с COVID-19: поставщики испытывают серьезные трудности, пытаясь предоставлять первостепенные услуги здравоохранения, не связанные с COVID-19, и одновременно справляться с кризисом. • Управление здоровьем населения: увеличение расходов, связанных с тестированием, госпитализацией и поддержкой уязвимых лиц, ухудшает финансовое состояние больниц
Правительство и государственный сектор *(целевая отрасль МБЭС)*	Существенный	• Управление кризисом в области здравоохранения: необходимость противостоять текущей чрезвычайной ситуации в области здравоохранения за счет увеличения потенциала системы здравоохранения и обеспечения поставок медикаментов. • Поддержание первостепенных функций: необходимость предоставления основных услуг, включая общественную безопасность, цепочки поставок продуктов питания и доступ к образованию, несмотря на закрытие предприятий и учреждений. • Управление экономическими последствиями: устранение экономических последствий политики социального дистанцирования, включая управление новыми программами и рост числа обращений за пособием по безработице
Медико-биологическая промышленность	Существенный	• Замедление клинических испытаний: задержки в проведении клинических испытаний из-за трудностей с набором или тестированием пациентов, поскольку системы здравоохранения проводят перераспределение персонала. • Увеличение сроков получения согласований: задержки с иностранными и внутренними тестирования препаратов могут повлиять на сроки выдачи разрешений на продукцию для лечения заболеваний, не связанных с COVID-19.

Отрасль	Уровень негативного влияния	Основные краткосрочные проблемы бизнеса
Горнодобывающая промышленность и металлургия *(целевая отрасль МБЭС)*	Существенный	• Несоответствие предложения и спроса: спад в отрасли вызывает сокращение спроса, создавая проблемы с избытком предложения
Нефть и газ *(целевая отрасль МБЭС)*	Существенный	• Ценовые опасения: сильное падение цен на нефть, вызванное краткосрочным сокращением спроса и избытком предложения из-за решения ОПЕК увеличить добычу
Электроэнергетика и коммунальные ресурсы *(целевая отрасль МБЭС)*	Существенный	• Снижение спроса: региональные энергетические рынки подвержены риску длительного отсутствия спроса из-за снижения промышленной активности. • Волатильность цен на нефть: производители газа будут подвержены волатильности цен на нефть. • Опасения по поводу отсутствия платежей: опасения, что бизнес и потребители отложат оплату своих счетов за электроэнергию
Прямые инвестиции	Значительный	• Оценка портфеля: для большинства фондов приоритет имеют вопросы кризисного управления, связанные со специфическими отраслевыми проблемами на уровне портфеля
Недвижимость, гостиничный бизнес и строительство	Серьезный	• Доступ к капиталу: компаниям, занимающимся недвижимостью, необходим капитал для управления текущими потребностями бизнеса и компенсации снижения доходов. • Непроизводственные активы: розничная торговля, гостиничный бизнес и туризм больше всего пострадали в результате почти полного прекращения деятельности. • Замедление строительства: закрытие строительных площадок правительством и значительные нарушения цепочек поставок приводят к задержкам сроков реализации проектов
Телекоммуникации, СМИ и технологии	Значительный	• Нарушение цепочек поставок: существенные нарушения в глобальных цепочках поставок из-за замедления производства, вызванного закрытием регионов. • Снижение спроса: согласно оценкам, кассовые сборы в мире развлечений упадут на 4 млрд долларов, а из-за приостановки производства индустрия потеряет еще миллиарды долларов. • 5G: развертывание инфраструктуры 5G может быть замедлено из-за вынужденной остановки работ и проблем с цепочками поставок

С точки зрения общего странового анализа члены МБЭС имеют различный макроэкономический статус развития и могут быть сгруппированы в две категории: члены ЕС и страны, не входящие в ЕС. В странах-членах ЕС более низкие процентные ставки, меньший риск инвестиций и умеренный дефицит финансирования МСБ. Указанные более низкие ставки

являются антициклическими мерами для экономик стран, представляющими собой часть смягчения монетарного регулирования для поддержки ликвидности. Помимо Вьетнама, страны, не входящие в ЕС, имеют более высокие процентные ставки, более высокий риск инвестиций и умеренный дефицит финансирования МСБ. Самый большой экспортный разрыв имеет Россия. Банк учитывает особенности каждой страны-члена и отражает их в стратегиях отдельных государств-членов.

Схема 3. Анализ ключевых макроэкономических показателей



4. КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Применяя принципы каскадирования, МБЭС сформулировал пять стратегических целей, которые позволят Банку успешно выполнить обновленную миссию и реализовать свое видение. Стратегические цели являются ключевым элементом для определения целевой бизнес-модели Банка и служат ориентиром для определения ключевых областей, требующих изменений и улучшений. Все пять стратегических целей представлены ниже с конкретным набором стратегических задач, связанных с каждой стратегической целью.

Стратегическая цель 1. Положительное влияние на развитие стран-членов путем расширения международной торговли, расширения роли МСБ в торговле между государствами-участниками и третьими странами, а также участие в устойчивом развитии

Сопутствующие стратегические задачи:

- финансирование проектов и компаний, связанных с достижением целей в области устойчивого развития Организации Объединенных Наций (цели в области устойчивого развития ООН), с акцентом на следующие конкретные цели: ликвидация голода, хорошее здоровье и благополучие, индустриализация, инновации и инфраструктура, экологичные города и населенные пункты, борьба с изменением климата;
- расширение финансовой и нефинансовой поддержки компаний МСБ, участвующих в международной торговле;
- участие в международных и локальных программах поддержки в партнерстве с другими организациями по развитию и органами правительства.

Следующие потенциальные ключевые показатели эффективности (КПЭ) могут быть использованы Банком для измерения достижения стратегических целей и задач:

- объем кредитного портфеля (евро);
- финансируемые проекты, соответствующие целям в области устойчивого развития ООН (количество/евро);
- доля среднего бизнеса в кредитном портфеле (%);
- объем финансирования МСБ совместно с партнерами (евро);
- доля проектов, положительно влияющих на экономику и (или) социальную сферу стран-членов МБЭС в кредитном портфеле (%);
- прирост и доля портфеля развития в активах Банка (%).

Стратегическая цель 2. Обеспечение клиентов инновационными конкурентоспособными продуктами и услугами, отвечающими повышенным требованиям клиентов

Сопутствующие стратегические задачи:

- сохранение акцента на операциях торгового финансирования и формирование нескольких прозрачных и стандартизированных пакетов продуктов для удовлетворения потребностей клиентов, возникающих в процессе осуществления международных торговых операций;
- развитие центра экспертных знаний в области международной торговой деятельности с участием стран-членов;
- повышение качества обслуживания клиентов с акцентом на ускорении процессов принятия решений для удовлетворения потребностей клиентов в быстро меняющихся условиях и предоставление клиентам удобных цифровых решений.

Следующие потенциальные КПЭ могут быть использованы Банком для измерения достижения стратегических целей и задач:

- количество активных клиентов;
- доля клиентов с продуктами, кроме кредитов и документарных операций (%);
- срок принятия решения по кредиту и срок до выдачи кредитных средств по ключевым продуктам (в днях).

Стратегическая цель 3. Совершенствование ИТ в сфере банковской деятельности и дальнейшее повышение внутренней операционной эффективности

Сопутствующие стратегические задачи:

- повышение производительности труда;
- внедрение системы КПЭ;
- повышение эффективности ключевых внутренних процессов;
- совершенствование каналов удаленного взаимодействия с клиентами;
- дальнейшая цифровизация внутренней деятельности Банка (включая развитие автоматизированной банковской системы);
- дальнейшее совершенствование корпоративного управления и организационной структуры.

Следующие потенциальные КПЭ могут быть использованы Банком для измерения достижения стратегических целей и задач:

- отношение операционных затрат к операционным доходам без учета резервов (%);
- кредитный портфель на одного сотрудника (евро/#);
- количество выданных кредитов на одного сотрудника в год;
- успешная реализация ключевых стратегических проектов.

Стратегическая цель 4. Рост, обеспеченный долгосрочной финансовой стабильностью Банка

Сопутствующие стратегические задачи:

- сохранение рентабельности в течение следующего стратегического периода;
- снижение концентрации страновых рисков;
- повышение качества активов;
- диверсификация источников финансирования и снижение стоимости финансирования;
- повышение доли долгосрочных средств в структуре финансирования;
- повышение кредитного рейтинга до BBB (Fitch или аналогичного агентства).

Следующие потенциальные КПЭ могут быть использованы Банком для измерения достижения стратегических целей и задач:

- рентабельность активов (нормализованная) и рентабельность собственного капитала (%);
- коэффициент достаточности капитала (%);
- доля долгосрочных средств в пассивах (%);
- повышение кредитного рейтинга до BBB;
- неработающие кредиты (стадия 3 в МСФО-9) (%).

Стратегическая цель 5. Пропорциональное увеличение деятельности МБЭС во всех странах-членах

Сопутствующие стратегические задачи:

- повышение уровня осведомленности о деятельности Банка на рынках всех стран-членов и рынках третьих стран, активно торгующих со странами-членами;
- дальнейшее укрепление каналов продаж и формирование эффективной сети партнеров и агентов;
- рассмотрение вопроса о географической экспансии деятельности Банка и привлечении новых акционеров;
- значительное увеличение объема финансовой и нефинансовой поддержки целевых клиентов с равномерным распределением между всеми странами-членами.

Следующие потенциальные КПЭ могут быть использованы Банком для измерения достижения стратегических целей и задач:

- объем активов, приносящих процентный доход, на уровне Банка в целом и на уровне отдельной страны (евро);
- объем привлеченных средств на уровне Банка в целом и на уровне отдельной страны (евро);
- доля непрямых продаж (через партнеров и агентов) в общем объеме продаж (%);
- доля проектов, связанных с экспортом и импортом, реализованных в интересах двух и более стран – членов МБЭС (% от кредитного портфеля).

Банк будет осуществлять мониторинг реализации стратегических целей и задач в течение всего стратегического периода и при необходимости оперативно обновлять свой план действий для достижения поставленных целей.

5. КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Банк определил восемь стратегических КПЭ, которые будут определять успешность реализации стратегии. Эти КПЭ были разработаны как для уровня Банка в целом, так и для функционального уровня.

Таблица 5. Ключевые показатели эффективности

Показатель	2020 год	2025 год
Активы	734 млн евро	1024 млн евро
Рентабельность активов (ROA)	~ 0,8 %	~ 0,5 %
Нормализованное соотношение затрат и доходов	~ 90 %	~ 81 %
Коэффициент достаточности капитала (CAR)	~ 47 %	~ 35 %
Кредитный и документарный портфель (брутто)	486 млн евро	728 млн евро
Финансируемые проекты, соответствующие целям в области устойчивого развития ООН (количество)	Не рассчитано	5 % от размера кредитного портфеля

Показатель	2020 год	2025 год
Доля среднего бизнеса в кредитном портфеле	~ 9 %	~ 19 %
Рейтинг МБЭС	BBB–	BBB

Согласно стратегическим целям, общий объем активов МБЭС к 2025 году достигнет 1 млрд евро. Это важный этап в развитии организации, который позволит Банку выйти на новый уровень и улучшить качество своей деятельности. Наиболее важным фактором увеличения активов является рост кредитного и внебалансового портфелей, для этого Банк планирует нанять дополнительных сотрудников и провести широкомасштабную трансформацию ИТ-инфраструктуры. Одновременно с ростом бизнеса Банк будет поддерживать прибыльность для увеличения своей капитальной базы. В результате реализации инициатив, направленных на повышение экономической эффективности, также будет улучшен показатель соотношения затрат и доходов (CIR). Чтобы повысить свою финансовую стабильность и привлекательность для внешних инвесторов, Банк планирует осуществить мероприятия для повышения своего кредитного рейтинга до BBB.

МБЭС предлагает воздержаться от увеличения роста балансовых показателей в условиях сохраняющейся неопределенности на фоне влияния шоковых эффектов пандемии COVID-19 и также в условиях отсутствия дополнительной капитализации Банка. Банк закладывает такой рост балансовых показателей, который позволит сохранить достаточность капитала на уровне не ниже 35% к концу стратегического периода, что является приемлемым для рейтинговых агентств в соответствии с их методологией.

6. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ БАНКА

МБЭС воспринимает бизнес-модель как ключевой элемент всей стратегии. Если предыдущий стратегический цикл был в основном сосредоточен на активизации деятельности Банка, особенно в части создания и запуска экспертизы по клиентскому кредитованию и торговому финансированию, то новая стратегия на 2021-2025 годы требует внедрения хорошо структурированного подхода к дальнейшему формированию и увеличению кредитного портфеля Банка и портфеля ценных бумаг с точки зрения реализации более целенаправленных операций, полностью соответствующих миссии МБЭС, и с полным пониманием влияния Банка на развитие стран-членов..

Бизнес-модель Банка состоит из четырех основных элементов:

1) **клиенты** — определение ключевых клиентских сегментов, с которыми Банк планирует работать;
2) **продукты** — определение ключевых финансовых и нефинансовых продуктов и услуг, которые Банк планирует предоставлять своим клиентам;
3) **каналы сбыта** — ключевые каналы взаимодействия с клиентами, включая каналы продаж и обслуживания;

4) **партнеры** — ключевые типы контрагентов, с которыми Банк планирует сотрудничать для выполнения своей миссии.

Продолжение перехода от продукто-ориентированной бизнес-модели к **бизнес-модели, ориентированной на клиента**, станет одним из ключевых факторов, определяющих будущую бизнес-модель Банка, которая повысит рыночную конкурентоспособность МБЭС. В соответствии с клиенто-ориентированным подходом Банк определит ключевые целевые клиентские сегменты и выяснит их потребности. Индивидуальные отношения с клиентами и глубокое знание бизнеса позволят Банку конкурировать на насыщенном рынке финансовых услуг, создавая дополнительную ценность для своих клиентов и развивая соответствующие долгосрочные отношения.

6.1. Клиенты

Банк разработал подход к сегментации клиентов, чтобы предоставлять широкий спектр услуг ключевым клиентским сегментам. МБЭС определил четыре ключевых клиентских сегмента с особым подходом к каждому из них.

Крупные корпоративные клиенты

Ключевые характеристики клиентов:

- годовая выручка превышает 70 млн евро;
- компании участвуют в глобальных цепочках создания стоимости и (или) представляют целевые отрасли.

Этим клиентам от Банка необходима полная продуктовая линейка и помощь в выходе на новые рынки. Они рассчитывают на гибкие индивидуальные условия сотрудничества и ценят оперативность и скорость обработки запросов. Эти клиенты предпочитают полный цикл поддержки клиентов, осуществляемый индивидуальным клиентским менеджером, и возможность использовать электронные каналы с минимальными затратами времени на рутинные операции.

Таблица 6. Стратегия для сегмента крупных корпоративных клиентов

Стратегия и ценностное предложение	• МБЭС является надежным финансовым партнером, способным оказать финансовую поддержку в рыночных условиях. • Индивидуальный подход с быстрыми и удобными продуктами и услугами
Ключевые продукты	• Услуги по управлению денежными средствами (расчеты, счета, вклады и т. д.). • Среднесрочное и долгосрочное прямое кредитование и документарные услуги. • Синдицированное кредитование совместно с другими банками развития и коммерческими банками. • Финансирование в форме покупки ценных бумаг
Каналы продаж	• Клиентские менеджеры (~60 %). Выявление потенциальных клиентов путем активного поиска и участия в деловых мероприятиях. • Финансовые институты и партнеры коммерческих банков (~40 %). Совместные

	проекты (в основном синдикаты) для финансирования крупных корпоративных клиентов и позиционирования МБЭС как стабильного партнера для совместных проектов
Модель обслуживания	• Индивидуальные менеджеры по работе с клиентами для полного цикла обслуживания. • Топ-менеджеры для построения индивидуальных отношений. • Онлайн-каналы (онлайн-банк, поддержка через интернет) для всех рутинных операций

Средний бизнес

Ключевые характеристики клиентов:

- годовая выручка от 30 до 70 млн евро в год;
- компании участвуют в глобальных цепочках создания стоимости и (или) представляют целевые отрасли.

Эти клиенты ожидают от Банка экспертизы в определенной области и высокого качества обслуживания, включая систему онлайн-банкинга. Они рассчитывают на гибкие индивидуальные условия сотрудничества и ценят оперативность и скорость обработки запросов. Эти клиенты предпочитают полный цикл поддержки клиентов, осуществляемый индивидуальным клиентским менеджером, и возможность использования электронных каналов с минимальными затратами времени на рутинные операции.

Таблица 7. Стратегия для сегмента среднего бизнеса

Стратегия и ценностное предложение	• МБЭС как экспертный центр в сфере торговли будет поддерживать экспортеров и импортеров из стран-членов, участвующих в международных торговых операциях по всему миру. • Индивидуальный подход с быстрыми и удобными продуктами и услугами. • Банки как стабильный партнер по всем международным торговым операциям
Ключевые продукты	• Прямые краткосрочные и долгосрочные кредиты (средний размер ~9 млн евро) и документарные услуги по торговым операциям и инвестиционным проектам. • Расчетные услуги между обеими сторонами торговых сделок. • Казначейские операции (обмен иностранной валюты, операции хеджирования). • Консультационные услуги по поддержке международной торговли
Каналы продаж	• Клиентские менеджеры (~50 %). Основное внимание активным продажам и наращиванию знаний о местном рынке. • Агенты (~30 %). В основном, специализированные ассоциации, направляющие клиентов в МБЭС. • Онлайн-каналы, в основном, сайты и торговые платформы (~20 %)
Модель обслуживания	• Онлайн-каналы (онлайн-банк, поддержка через интернет) для всех рутинных операций. • Менеджеры по работе с клиентами для экспертных консультаций и решения сложных и срочных вопросов. • Топ-менеджеры для своевременного построения индивидуальных отношений

Малый бизнес

Ключевые характеристики клиентов:

- годовая выручка менее 30 млн евро;
- компании, работающие в странах-членах.

Эти клиенты ожидают от Банка доступных и простых пакетов продуктов и простоты открытия счета. Они ожидают высокого качества обслуживания и системы онлайн-банкинга. Эти клиенты предпочитают обслуживание в любое время через удаленные каналы.

Таблица 8. Стратегия для сегмента малого бизнеса

Стратегия и ценностное предложение	• Международный институт поддержки развития МСБ. • Банк как поставщик финансирования на основе стандартных программ, связанных с поддержкой МСБ
Ключевые продукты	• Целевое финансирование партнерских программ поддержки малых предприятий на рынках стран-членов (средний объем ~5–20 млн евро). • Стандартные документарные операции. • Расчеты по международным операциям
Каналы продаж	• Партнерские финансовые институты и агенты (~85 %). Прямое финансирование финансовых институтов и институтов развития. • Онлайн-каналы, в основном, сайты для запросов стандартных продуктов и торговые платформы (~10 %). • Работа клиентских менеджеров напрямую с клиентами (~5 %)
Модель обслуживания	• Косвенные продажи через партнеров (в основном коммерческие банки). • Менеджеры по работе с клиентами напрямую обращаются с консультацией к клиентам с потенциалом роста бизнеса

Финансовые институты, включая МФИ и МБР

Ключевые характеристики клиентов:

- коммерческие банки, лизинговые компании, многосторонние банки развития и национальные институты развития с участием стран-членов.

Эти клиенты ожидают от Банка экспертного опыта в конкретных областях, льготных условий в странах-членах и присутствия в местах их деятельности. Они рассчитывают на регулярное общение с высшим руководством и использование стандартных межбанковских каналов.

Таблица 9. Финансовые институты, включая МФИ и МБР

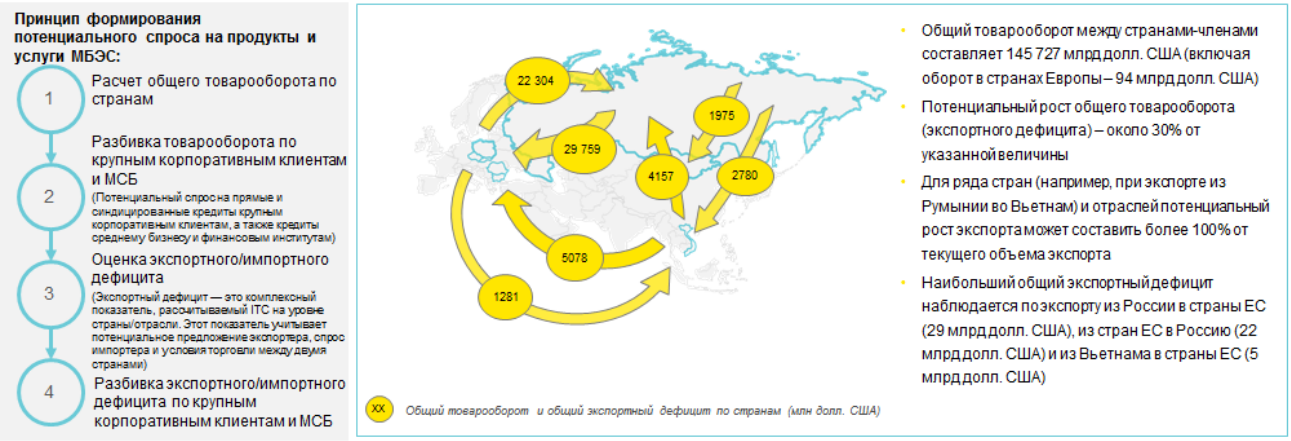
Стратегия и ценностное предложение	• Надежный и стабильный партнер. • МБЭС как надежный международный финансовый партнер с высоким потенциалом дальнейшего сотрудничества в различных сферах бизнеса
Ключевые продукты	• Прямое целевое кредитование (средний объем ~20 млн евро). • Казначейские операции. • Участие в совместных проектах (синдикаты, программы поддержки МСБ). • Привлечение долгосрочного фондирования

Каналы продаж	• Ключевой канал распространения информации и связи — напрямую через специализированное подразделение Банка. • Участие в совместных региональных и международных мероприятиях
Модель обслуживания	• Долгосрочные отношения с ключевыми партнерами, выстраиваемые клиентскими менеджерами и высшим руководством Банка. • Онлайн-каналы для всех рутинных операций

Определение потребностей потенциальных клиентов и целевых отраслей

Для определения потенциального спроса ключевых клиентских сегментов на продукты и услуги МБЭС Банк проанализировал международные торговые операции между странами-членами.

Схема 4. Анализ торговых операций стран-членов



Ключевым сегментом рынка для Банка является финансирование экспорта крупными и средними компаниями в следующих регионах:

- из стран – членов ЕС в страны, не входящие в ЕС;
- между странами, не входящими в ЕС;
- из стран, не входящих в ЕС, в страны – члены ЕС.

Знание местного рынка, наличие партнеров и агентской сети, скорость расчетов и стандартизованные продукты могут стать ключевыми конкурентными преимуществами МБЭС при финансировании международной торговли между ЕС, Россией и Азией.

При определении целевых отраслей и проектов МБЭС будет учитывать глобальные приоритеты устойчивого развития и существующие разрывы в торговле и дефицит финансирования.

Для поддержки развития экономик стран-членов Банк планирует не только покрывать экспортные разрывы между странами-членами, но и использовать возможности для финансирования торговых потоков между странами-членами и третьими странами.

Экспортные разрывы между странами-членами и некоторыми их торговыми партнерами представлены в следующей таблице:

Экспортный разрыв, $ млн					
Страны-члены/ Прочие страны	*Армения**	*Беларусь**	*Казахстан*	*Венгрия*	*Узбекистан*
Болгария	26	42	40	327	29
Вьетнам	27	58	373	327	25
Монголия	-	0,29	5	0,39	0,23
Польша	62	1 200	513	2 900	191
Российская Федерация	153	679	1500	418	1 100
Румыния	10	49	125	1 800	31
Словацкая Республика	9	104	61	2 200	16
Чешская Республика	56	304	312	2 100	108
Всего	***342***	***2 435***	***2 929***	***10 072***	***1 500***

Источник: https://exportpotential.intracen.org/

*Дальнейшее сотрудничество с Арменией и Беларусью зависит от факторов стабильности в этих странах.

Учитывая значительные возможности развития торговли между указанными странами, Банк предусматривает сохранение значительной части своих операций по поддержке экспорта стран-членов в третьи страны.

В Банке реализован следующий подход к выбору целевой отрасли:

1. Банк рассматривает **данные о товарообороте на уровне отрасли и страны**, включая долю крупных и средних предприятий в товарообороте и экспортный разрыв между странами-членами, чтобы определить ключевые целевые отрасли на стратегический период.
2. **Конкретные отрасли, способствующие росту национальной экономики**, также будут рассматриваться в соответствии с целью МБЭС по стимулированию экономического роста. Банк сосредоточит (без ограничения) свою деятельность в следующих отраслях:

Таблица 10. Целевые отрасли

Отрасль	Болгария	Вьетнам	Монголия	Польша	Россия	Румыния	Словакия	Чехия
Машиностроение	+			+	+	+	+	+
Промышленность	+	+	+	+	+	+	+	+
Инфраструктура	+	+	+	+	+	+	+	+
Химическая промышленность	+				+			
Сельское хозяйство и продукты питания	+	+	+	+	+	+		
Сфера обслуживания	+	+	+	+	+	+	+	+
Медицина	+	+		+		+		+

Транспорт	+			+	+	+		+
ИТ и телекоммуникации	+	+	+	+	+	+	+	+
Потребительские товары	+			+		+	+	+
Финансовые услуги	+	+	+	+	+	+	+	+
Материалы	+			+	+	+	+	+

Банк будет использовать отраслевые и проектные характеристики в качестве ориентира для развития бизнеса, но не будет планировать свою деятельность на отраслевом уровне и не будет ограничивать свою деятельность лишь упомянутыми отраслями и проектами.

Нацеленность на устойчивое развитие

При выборе потенциального проекта МБЭС также будет учитывать конкретные цели в области устойчивого развития Организации Объединенных Наций, соответствующие миссии Банка. Следующие цели в области устойчивого развития были выбраны Банком в качестве ключевых:

1. **Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте**

   Для достижения этой цели Банк будет использовать свои продукты и услуги в целях:
   - поддержки развития, предоставления и расширения доступа к услугам здравоохранения, решениям (включая защиту от финансовых рисков) и инфраструктуре (включая лечение) всем людям независимо от возраста, пола, места жительства, дохода, диагноза и т. д., включая базовое медицинское обслуживание;
   - поддержки качественных медицинских решений (включая научные исследования и дальнейшее производство) для профилактики и (или) лечения различных заболеваний;
   - поддержки мер по укреплению здоровья населения;
   - поддержки производителей, экспортеров и импортеров, способствующих повышению уровня медицины.

2. **Создание устойчивой инфраструктуры, содействие обеспечению инклюзивной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций**

   Для достижения этой цели Банк будет использовать свои продукты и услуги в целях:
   - поддержки развития местной, региональной и трансграничной инфраструктуры (включая энергетику, автодороги, водоснабжение и санитарию, транспорт и др.), обеспечивая эффективность использования ресурсов, стабильность и устойчивость;
   - предоставления новаторских механизмов финансирования, таких как «зеленые» облигации, и эффективного инвестирования для содействия устойчивости национальных экономик;
   - поддержки развития и распространения экологически чистых технологий;

- поддержки обновления всех видов инфраструктуры и модернизации отраслей посредством инноваций, развития и (или) защиты окружающей среды, эффективности и чистых технологий (включая водоснабжение, санацию и др.);
- инвестирования в программы по совершенствованию устойчивых технологий и повышению производительности, в т. ч. развитию технологий и возможностей НИОКР.

3. **Обеспечение открытости, безопасности и устойчивости городов и населенных пунктов**

   Для достижения этой цели Банк будет использовать свои продукты и услуги в целях:

   - поддержки устойчивого городского развития и инфраструктуры (включая здания, энергетику, мобильность, телекоммуникации, транспортные системы, водоснабжение, санитарию, услуги по утилизации отходов и др.) для создания инклюзивных, безопасных, устойчивых и готовых к чрезвычайным ситуациям городов;
   - поддержки производителей, экспортеров и импортеров, способствующих развитию городов (в т. ч. технологии и решения умных городов).

6.2. Продукты

Современная модель обслуживания клиентов требует творческого подхода к отношениям с клиентами через четкое осознание "пути клиента" в выборе и использовании банковских продуктов. Именно эта задача была решена в новой стратегии при разработке бизнес-модели.

Ранее МБЭС строил свои отношения с клиентами по принципу наилучших возможностей при недостаточно развитых каналах продаж и риск-метриках что, очевидно, затрудняло оценку воздействия МБЭС на развитие экономик стран-членов.

Как указывалось выше, в настоящее время Банк находится в процессе перехода от продукто-ориентированной к клиенто-ориентированной бизнес-модели.

Ранее Банк определял готовый набор продуктов, основываясь на опыте продаж и мировых тенденциях. Такой подход не позволяет в полной мере управлять потребностями клиентов и предлагать им новые продукты. Индивидуальные отношения с клиентами и глубокие знания бизнеса позволят Банку конкурировать на насыщенном рынке финансовых услуг, создавая для своих клиентов среду с добавленной стоимостью и развивая долгосрочные отношения. Кроме того, МБЭС сможет ориентироваться на операции с клиентами в соответствии с суверенными программами развития стран-членов, "сужая" выбор контрагентов до целевых сегментов, отраслей и финансового состояния клиента.

Ориентированный на клиента целевой подход потребует внедрения и применения целого ряда дополнительных инициатив, таких как управление процессами, управление проектами, совершенствование процесса принятия решений, переосмысление процесса привлечения клиентов, обновление многочисленных внутренних документов.

Все эти инициативы включены в новую стратегическую концепцию развития МБЭС, и некоторые из них уже запущены в Банке.

В соответствии с клиенто-ориентированной бизнес-моделью Банк определил ключевые потребности клиентов на всех этапах международной торговой сделки, исходя из жизненного цикла сделки. С учетом этого ценностного предложения Банк разработает набор продуктов для удовлетворения основных потребностей клиентов.

Таблица 11. Выявление потребностей импортеров, экспортеров и потенциальных продуктов МБЭС

	Ключевые этапы международной торговой сделки					
	Подписание договора	**Производство**	**Таможенный контроль**	**Перевозка товаров**	**Реализация товаров импортером**	**Закрытие сделки**
Потенциальная потребность клиента	• Знание зарубежных рынков • Составление контракта • Платежи • Гарантия авансового платежа • Расчетно-кассовое обслуживание • Валютное хеджирование	• Финансирование производственного процесса	• Подготовка необходимой таможенной документации экспортера и решение логистических вопросов	• Потребность импортера в своевременной и безопасной доставке • Быстрые расчеты между экспортером и импортером	• Устранение кассового разрыва до продажи товаров • Поддержка в продаже товаров	• Быстрые расчеты с контрагентами
Потенциальный продукт МБЭС	• Документарные операции • Хеджирование валютных рисков для экспортера и импортера • Консультационная поддержка	• Прямой заем экспортеру на финансирование производственного процесса	• Консультационная поддержка в оформлении таможенной документации	• Расчетные операции для обеих сторон • Консультационная поддержка с участием потенциальных логистических партнеров, работающих на местных рынках	• Прямой заем импортеру для покрытия кассового разрыва • Гарантии на участие в договорах • Участие в государственных программах	• Расчетные услуги для импортера

Внедрение пакетов продуктов

В качестве одного из ключевых шагов в процессе перехода к клиенто-ориентированной бизнес-модели Банк заменит значительное количество отдельных продуктов на несколько пакетов продуктов, которые будут удовлетворять основные потребности клиентов с сохранением возможности у клиентов выбирать нужные продукты. Пакеты для клиентов — это комбинация существующих продуктов Банка, которые рассчитаны на определенную область деятельности клиентов и могут быть проданы клиентам как один пакет. МБЭС пересмотрит

существующий набор продуктов и сосредоточится на ключевых потребностях клиентов. Однако в случае конкретных запросов от клиентов Банк сможет предоставить и другие услуги.

Диаграмма 2. Принцип формирования пакетов продуктов

6.3. Каналы продаж

В течение следующего стратегического периода Банк также структурирует свои каналы продаж. Для дальнейшего развития выбраны три основных канала:

Таблица 12. Каналы продаж

Канал	Описание	Плановая доля канала в привлечении клиентов	Плановая доля канала в обслуживании клиентов
Клиентские менеджеры	• Клиентские менеджеры занимаются проактивными продажами (поиск потенциальных клиентов и продажа продуктов МБЭС), а также реактивными продажами (реагирование на поступающие запросы), уделяя особое внимание повышению качества воронки продаж • Ключевые контактные лица для обслуживания клиентов	**40 %**	**70 %**
Электронные каналы	• Веб-сайт • Интернет-банк • Социальные сети • Торговые площадки	**10 %**	**30 %**
Партнеры и агенты	• Местные финансовые учреждения, финансовые институты развития • Государственные программы развития • Ассоциации экспортеров, торговые представительства, торгово-промышленные палаты	**50 %**	**–**

Канал	Описание	Плановая доля канала в привлечении клиентов	Плановая доля канала в обслуживании клиентов
	• Агенты		

В течение следующего стратегического периода будет определена общая перспектива каналов продаж и их эффективность и продолжена разработка модели проактивных продаж в соответствии с клиенто-ориентированным подходом. 50% клиентов Банк планирует привлекать через прямые каналы с акцентом на удаленные каналы связи.

С точки зрения обслуживания в центре внимания будут инструменты онлайн-самообслуживания и их развитие. Банк предоставит клиентам возможность выполнять все стандартные операции в личных онлайн-аккаунтах, а клиент-менеджеры будут выполнять роль контактных лиц для решения всех нестандартных вопросов и выполнения нестандартных операций. Для обеспечения индивидуального подхода с ключевыми клиентами будут также регулярно общаться топ-менеджеры Банка.

6.4. Партнеры и агенты

Одним из ключевых направлений в следующем стратегическом периоде станет дальнейшее развитие и структурирование партнерской и агентской сетей. Для оценки эффективности работы партнеров и агентов будут разработаны и зафиксированы конкретные КПЭ.

Партнеры — это организации, которые в основном взаимодействуют с Банком в области со-финансирования (например, синдицированные кредиты), а также организации, предоставляющие МБЭС услуги (например, торговые платформы). Агенты — это организации, которые направляют клиентов в Банк, получая за это комиссию в соответствии с агентскими соглашениями. Основная цель развития партнерской и агентской сетей — рост продаж Банка, поэтому МБЭС следует сформировать оптимальное количество партнерств в каждой стране и отрасли. Ниже представлены типы сотрудничества с партнерами и агентами и его преимущества.

Таблица 13. Партнеры и агенты

Партнеры и агенты	Значение для МБЭС	Примеры
Финансовые институты	• Привлечение новых клиентов для сопровождения внешнеторговых операций между странами – членами МБЭС, а также странами-членами и третьими странами • Установление лимитов на операции МБЭС с банками, профиль риска которых не соответствует политике банков-партнеров, а также лимитов на приобретение банками-партнерами продуктов друг друга	• Коммерческие банки, имеющие большую клиентскую сеть, но не способные работать в некоторых регионах из-за профиля риска или готовые работать с разделением рисков
Национальные и	• Использование филиалов МБР и МФИ в странах, в	• Национальные институты

Партнеры и агенты	Значение для МБЭС	Примеры
международные институты развития	которых МБЭС не осуществляет деятельность • Финансирование крупных проектов за счет синдицированных кредитов в странах – членах МБЭС • Участие в программах МСП, запущенных МБР • Участие в форумах и встречах и повышение осведомленности о Банке	развития • Международные банки развития
Государственные программы развития	• Предоставление компаниям кредитов с более низкими процентными ставками • Увеличение кредитного портфеля в отдельных секторах экономики в соответствии с миссией Банка	• Программы субсидирования кредитования, в том числе для МСП • Программа льготного субсидирования соответствующего министерства
Агенты	• Привлечение новых клиентов из стран – членов МБЭС в соответствии с агентскими соглашениями, предусматривающими бонусы за успешные сделки	• Торгово-промышленные палаты, ассоциации и некоммерческие организации • Агентства • Онлайн-платформы

Бизнес-модели в каждой стране-члене

Бизнес-модели для каждой страны-члена определяются в обновленных страновых стратегиях, которые учитывают специфику экономики каждой страны-члена, а также местные требования и эффект COVID-19.

Бизнес-модели на страновом уровне включают спецификацию ключевых типов активов, характеристик клиентов, ключевых продуктов и целевых отраслей, а также каналов распределения, которые будут использоваться МБЭС в соответствующей стране.

Страновые стратегии образуют отдельный пакет документов, неотъемлемый от стратегии МБЭС на новый стратегический период 2021-2025 годов.

7. КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ НА 2021–2025 ГОДЫ

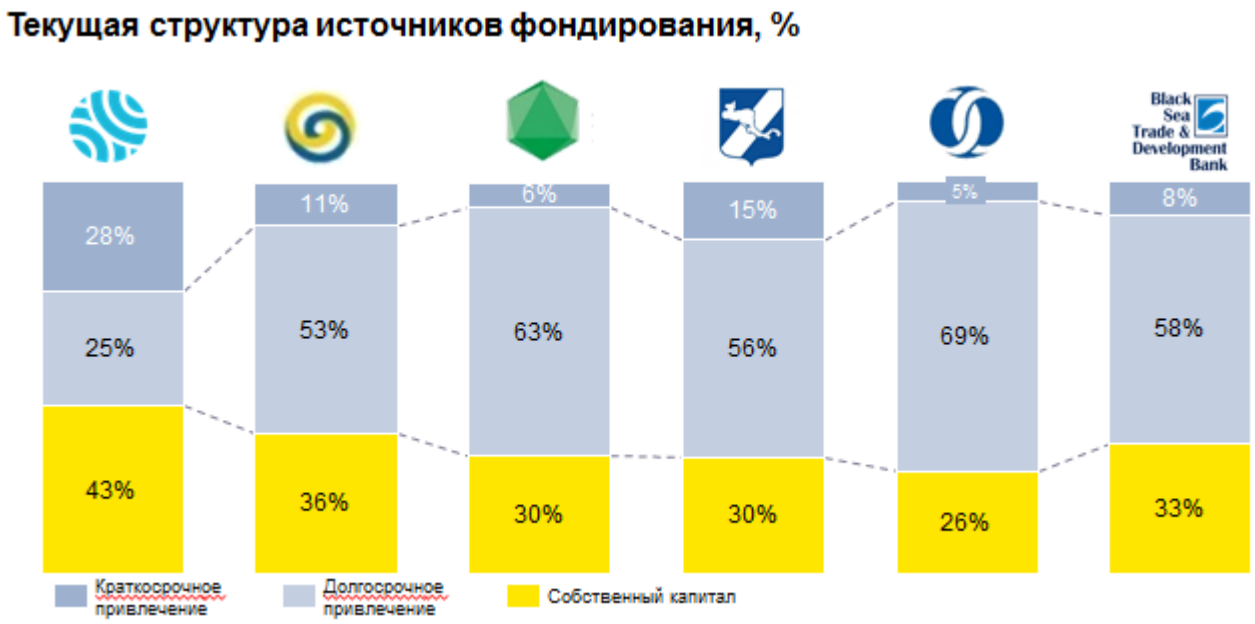
Ключевые направления функционального развития на следующий стратегический период будут напрямую связаны со стратегическими целями Банка. Ключевые инициативы по функциональному развитию как важный инструмент достижения стратегических бизнес-целей будут определены в функциональных стратегиях. Функциональные стратегии включают стратегические направления развития функциональных областей и разработаны путем каскадирования стратегических целей, задач и целевой бизнес-модели Банка.

7.1. Ключевые направления развития функции фондирования на период 2021–2025 гг

Ключевые источники фондирования и их структура в течение следующего стратегического периода останутся прежними при увеличении рыночного фондирования.

МБЭС проанализировал текущую структуру фондирования для обновления существующей стратегии фондирования. Сначала Банк сравнил свою структуру фондирования со структурой других институтов развития. Результаты показали, что у МБЭС самая высокая доля собственного капитала в структуре фондирования — 43 % (средний показатель у аналогичных учреждений — 31 %). В настоящее время Банк имеет относительно низкую долю долгосрочного привлечения по сравнению с аналогичными институтами в соответствии с более короткой дюрацией активов, но в 2019–2020 годах этот показатель Банка значительно вырос.

Диаграмма 3. Анализ структуры фондирования аналогичных учреждений



С точки зрения географии целью МБЭС на стратегический период является увеличение географической диверсификации. В настоящее время доля российского капитала в Банке составляет 46 %; кроме того, Банк также привлекает значительные объемы срочных депозитов на болгарском межбанковском рынке. Средства клиентов, в основном, связаны с одним контрагентом и относятся к разовым операциям. Серьезной проблемой для Банка является относительно низкий уровень проникновения на другие европейские межбанковские рынки и рынки капитала.

В следующем стратегическом периоде Банк будет придерживаться следующих ключевых принципов управления активами и пассивами:

1. Стратегия фондирования МБЭС и фондирование на новых рынках будут синхронизированы с ростом объемов и профилем основных активов банковской книги.
2. Структура долгосрочного и краткосрочного фондирования будет спрогнозирована с учетом разумного удовлетворения требований к риск-аппетиту в отношении структурной ликвидности.
3. Сроки погашения задолженности в рамках долгосрочного фондирования будут установлены таким образом, чтобы сформировать кривую кредитных ставок Банка с учетом стандартных рыночных сроков погашения.
4. Банк будет диверсифицировать источники фондирования, в основном за счет привлечения средств клиентов.
5. При выборе рынков и инструментов для фондирования своих операций Банк будет использовать варианты с самой низкой стоимостью с точки зрения затрат на хеджирование.
6. МБЭС будет придерживаться естественного хеджирования валютных рынков путем фондирования активов банковского портфеля в той же валюте. Структурное несоответствие валютного курса будет хеджироваться с учетом стратегии хеджирования.
7. Долгосрочная задолженность с плавающей ставкой будет учтена и приведена в соответствие с профилем процентных ставок активов банковской книги.

Для соблюдения нормативов ликвидности Банк увеличит капитал и объем долгосрочных привлеченных средств в соответствии с финансовой моделью.

Для поддержки запланированного роста МБЭС значительно увеличит объем привлеченных средств. С учетом ключевого принципа фондирования Банк оптимизирует структуру фондирования в соответствии с требуемым уровнем NSFR (коэффициент чистого стабильного фондирования). Сумма долгосрочных средств может остаться приблизительно на том же уровне или немного вырасти для оптимизации NSFR в соответствии с результатами анализа финансовой модели.

Одним из основных источников долгосрочного фондирования в следующем стратегическом периоде будут выпущенные собственные облигации. Банк значительно диверсифицирует присутствие на рынках капитала стран-членов, выпустив собственные облигации во многих из них.

В плане географии Банк будет размещать облигации на местных рынках ЕС, чтобы увеличить диверсификацию фондирования. Для фондирования активов в локальной валюте (нехеджированные позиции) при условии формирования существенных позиций будет рассматриваться соответствующая локальная валюта. Задолженность в национальной валюте с согласованным хеджированием свопом в валюту актива будет использоваться в общей структурной валютной позиции с затратами на обслуживание задолженности и

хеджированием производных финансовых инструментов с учетом стоимости естественного хеджирования.

МБЭС также рассмотрит возможность автоматизации казначейских операций для снижения операционных рисков, повышения внутренней операционной эффективности и предоставления дополнительных казначейских услуг клиентам. В частности, Банк планирует предоставлять дополнительные услуги клиентам на валютном рынке путем внедрения автоматизированной системы казначейских операций.

На следующий стратегический период определены следующие направления развития фондирования:

Диаграмма 4. Ключевые инициативы развития в рамках стратегии фондирования

Стратегические цели	Основные инициативы в области развития	Срок
1 *Рост коммерческой деятельности*	**Средства клиентов** 1. Привлечение текущих клиентов счетов в качестве стабильного и сравнительно малозатратного источника фондирования 2. Привлечение депозитов, полученных от активных корпоративных клиентов МБЭС в соответствующих странах-членах	янв 2021 – дек 2023
2 *Позитивное воздействие на развитие*	**Задолженность перед банками** 3. Продолжение работы по проникновению на межбанковские рынки в странах-членах, в особенности, рынки ЕС с низкими процентными ставками, как в местной валюте, так и в евро	янв 2021 – дек 2022
3 *Предоставление клиентам актуальных и удобных продуктов и услуг*	**Структура фондирования** 4. Привлечение краткосрочных и долгосрочных средств: около 300 млн евро (с 2020–2025 гг.)	янв 2021 – дек 2025
4 *Повышение внутренней операционной эффективности*	**Методика трансфертного ценообразования** 5. Рассмотрение определения новой стоимости собственного капитала (в случае более активного потенциального роста бизнеса) как вклада в общий механизм ценообразования	янв 2021 – июн 2023
	Автоматизация внутренних процессов 6. Автоматизация казначейских операций в целях повышения внутренней операционной эффективности и улучшения возможности предоставления дополнительных казначейских услуг клиентам	янв 2022 – дек 2022
5 *Повышение долгосрочной финансовой стабильности*	**Долгосрочные средства** 7. Увеличение долгосрочной задолженности в форме прямых и синдицированных кредитов от банков и прочих финансовых учреждений (в соответствии со сроком погашения активов)	янв 2021 – июн 2024
	Увеличение капитала 8. Рассмотрение вопроса об увеличении оплаченного капитала (около 50–100 млн евро) в случае **опережающего роста кредитного портфеля** 9. Преобразование неоплаченного капитала в капитал по требованию (около 200 млн евро)	янв 2021 – дек 2025

1 – При определенном уровне процентных ставок
2 – В соответствии с реалистичным сценарием

7.2. Ключевые направления развития функции управления рисками на период 2021–2025 гг

Стратегия управления рисками является неотъемлемой частью системы управления рисками МБЭС. В следующем стратегическом периоде Банк продолжит разработку процессов и процедур управления рисками.

Для повышения качества и скорости первоначальной оценки рисков МБЭС будет внедрять профили рисков для ключевых клиентских сегментов. Банк разработает профили рисков для каждого целевого клиентского сегмента, что укрепит первую линию защиты и повысит качество процесса подачи заявок от бизнес-подразделений. Каждый риск-профиль будет включать общую информацию о клиенте, финансовые показатели, которые, в первую очередь,

отражают высокие риски потенциальных заемщиков, внешний кредитный рейтинг (если применимо), а также условия Банка в отношении продуктов и услуг для целевого профиля рисков. Подробное описание целевых профилей рисков будет совместно подготовлено Управлением контроля рисков и бизнес-подразделениями.

Текущие показатели риск-аппетита МБЭС четко определены и будут развиваться в дальнейшем наряду с ключевыми лимитами в соответствии с передовыми практиками других международных банков развития. Текущая политика в отношении лимитов предусматривает большинство требуемых лимитов, ряд ключевых лимитов кредитования будут рассмотрены на более позднем этапе:

- **лимиты на страны-члены.** В связи с высокой концентрацией на нескольких рынках Банк рассматривает необходимость установления лимитов для диверсификации кредитного портфеля;
- **лимит концентрации.** В связи с высокой концентрацией топ-5 заемщиков Банку следует рассмотреть возможность установления лимита для диверсификации кредитного портфеля;
- **лимиты коллективных решений.** Банку следует рассмотреть возможность установления лимитов коллективных решений на уровне Кредитного комитета для ускорения процесса принятия решений, включая обработку заявок от малых предприятий;
- **лимиты на казначейские операции** могут быть адаптированы с учетом лимитов для других бизнес-линий и лучших практик.

Процессы выдачи и обслуживания кредитов для различных типов бизнеса будут оптимизированы для повышения операционной эффективности.

Банк определил следующие возможности развития процессов выдачи и обслуживания кредитов:

1. Дальнейшая унификация процесса оценки кредитной заявки.
2. Дальнейшая стандартизация процесса андеррайтинга.
3. Устранение дублирования ответственности за кредитные риски в отношении резервов и процессов кредитного мониторинга.
4. Установление исключительной ответственности за управление проблемными кредитами (NPL) по всем транзакциям.
5. Рассмотрение возможности наделения правом вето подразделения, ответственного за кредитные риски.

Процесс и метрики кредитного анализа будут совершенствоваться, в том числе будут введены дополнительные стоп-факторы и метрики.

На следующий стратегический период определены следующие направления развития функции управления рисками:

Диаграмма 5. Ключевые инициативы развития в рамках стратегии управления рисками

Стратегические цели	Основные инициативы в области развития	Срок
1 *Рост коммерческой деятельности* 2 *Позитивное воздействие на развитие* 3 *Предоставление клиентам актуальных и удобных продуктов и услуг*	**Совершенствование внутренних процедур оценки риска** Доработка и ускорение процедур кредитования, включая кредитный анализ, для определения единственного отдела, отвечающего за оценку кредитного риска на уровне сделки	Янв. 2021 – Дек. 2023
	1. Разработка и внедрение профилей риска для основных целевых клиентских сегментов во внутренние бизнес-процессы 2. Обновление автоматизированных скоринговых моделей для департаментов на этапе первоначальной оценки кредитного риска в целях расчета потенциального рейтинга и предложения особых условий кредитования в соответствии с методикой оценки риска 3. Формирование риск-аппетита путем введения дополнительных лимитов и пересмотра текущих лимитов	Янв. 2021 – Дек. 2022
4 *Повышение внутренней операционной эффективности*	**Совершенствование моделей оценки риска** 5. Рассмотрение разработки модели оценки кредитного риска для среднего бизнеса **Совершенствование внутренних процедур оценки риска** 6. Формирование риск-аппетита в отношении оценки рыночного риска	Янв. 2021 – Дек. 2022
	Управление рисками, соответствующие процессы и обязанности 7. Определение процессов и внутренних процедур оценки кредитного риска, процесс мониторинга и работа с проблемной задолженностью	Янв. 2021 – Дек. 2023
	8. Определение четких метрик и их величин, служащих стоп-факторами для кредитных сделок в ходе первоначальной оценки кредитного риска 9. Введение дополнительных коэффициентов риска и стоп-факторов для кредитного анализа	Янв. 2021 – Дек. 2021
5 *Повышение долгосрочной финансовой стабильности*	**Повышение кредитных рейтингов активов** 10. Повышение среднего кредитного качества активов Банка	Янв. 2021 – Дек. 2021

7.3. Ключевые направления развития маркетинговой функции на период 2021–2025 гг

Банк разработал маркетинговую стратегию для поддержки запланированного роста бизнеса и значительного увеличения общего количества клиентов.

Целевая маркетинговая стратегия будет включать четыре ключевых элемента, поддерживающие рост бизнеса Банка, которые тесно связаны с бизнес-моделью МБЭС:

Диаграмма 6. Ключевые элементы маркетинговой стратегии

Основные элементы	Описание		Составляющая продукта/клиента	Составляющая PR	Составляющая GR
Совершенствование и описание продуктов и услуг	**Основная цель** Описание предложения Банка	**Основные составляющие** • Параметры продукта • Цена • **Клиентское предложение**	✓		
Целевая аудитория	**Основная цель** **Структурирование основных клиентских сегментов** Определение потребностей потребителей и соответствующих возможностей	**Основные составляющие** • Страна • Отрасль • Тип компании • Размер компании	✓	✓	✓
Каналы коммуникации	**Основная цель** Повышение осведомленности, совершенствование взаимодействия с клиентом	**Основные составляющие** • Традиционные каналы по сравнению с цифровыми каналами • Бесплатные, собственные, платные каналы коммуникации	✓	✓	✓
Позиционирование и ключевые сообщения	**Основная цель** Привлечение клиентов и формирование ценностного предложения	**Основные составляющие** • Идентификация проблемы • Способ решения проблемы с помощью продукта • Выгоды от применения решения, поддающиеся измерению	✓	✓	✓

Банк выделяет следующие группы целевых аудиторий с различными ключевыми ожиданиями:

Таблица 14. Ключевые ожидания групп клиентов

Целевая аудитория	Описание	Ожидания
Крупные корпоративные клиенты	• Крупные экспортеры и импортеры стран-членов • Инфраструктурные компании стран-членов	• Финансирование на привлекательных условиях • Индивидуально подобранные продукты • Расчетные продукты
Средние предприятия	• Средние экспортеры и импортеры стран-членов	• Поддержка в международной торговле • Экспертиза в торговом финансировании • Быстрый и прозрачный процесс кредитования • Ценообразование на основе бенчмарков
Финансовые институты	• Крупные финансовые учреждения стран-членов, финансирующие средний бизнес	• Финансирование для поддержки среднего бизнеса (включая синдицированное кредитование) • Казначейские операции • Финансовая стабильность
Институты развития	• Институты развития, действующие в государствах – членах МБЭС, третьих странах и в аналогичных целевых секторах	• Сотрудничество для экономического развития • Экспертные знания в торговом финансировании • Участие в совместных программах развития и синдицированном кредитовании • Предоставление расчетных услуг для клиентов МБР
Государственные органы	• Органы власти и правительства стран-членов	• Развитие локальных экономик • Активное налаживание связей с властями • Участие в государственных программах

Целевая аудитория	Описание	Ожидания
Другие партнеры	• Экспортно-кредитные агентства стран-членов • Торгово-промышленные палаты стран-членов • Институты поддержки среднего бизнеса стран-членов	• Активное участие в поддержке международной торговли • Доступное финансирование среднего бизнеса

В дополнение к описанному выше использованию пакетов продуктов в бизнес-модели Банк будет развивать действующие продукты, делая акцент на высокоприоритетных продуктах, которые будут охватывать наиболее важную часть бизнеса Банка.

В следующем стратегическом цикле наиболее высокий приоритет будут иметь такие продукты, как:

1) **торговое финансирование:** аккредитивы, резервные аккредитивы, гарантии и контргарантии, рамбурсные операции, кредиты со страховым покрытием;
2) **расчетно-кассовое обслуживание:** открытие и ведение счетов, а также комплексные расчетно-кассовые предложения для различных клиентских сегментов;
3) **кредитование:** синдицированные кредиты, прямое целевое кредитование, кредиты на пополнение оборотного капитала;
4) **казначейские операции:** продукты для хеджирования рисков.

Каналы коммуникации

Банк подразделяет все каналы коммуникации на три основные категории:

Таблица 15. Каналы коммуникации

Собственные каналы	Бесплатные каналы	Платные каналы
• Упоминание и продвижение клиентом и партнером • Самостоятельно организованные бизнес-миссии в целевые страны • События для повышения осведомленности о продуктах Банка («дни МБЭС») • Таргетированная рассылка МБЭС (электронные письма) • Подписка на рассылку новостей МБЭС • Простое и удобное мобильное приложение • Социальные сети • Мессенджеры • Сайт	• Упоминания в отраслевых новостях и обзорах • Участие в сторонних деловых мероприятиях, включая конференции, спонсорство выставок и крупных форумов • Обзоры клиентов • Взаимодействие с дипломатическими, государственными, деловыми кругами, банками и финансовыми институтами для продвижения имиджа Банка	• Социальные сети • Позиционирование и обращение к целевой аудитории в сети Интернет и СМИ • Контекстная реклама • Дисплейная реклама • Высокий рейтинг сайта МБЭС в поисковых системах

Одним из ключевых элементов маркетинговой стратегии Банка и привлечения клиентов является повышение осведомленности о Банке. Банк будет использовать несколько способов повышения узнаваемости бренда и продуктов МБЭС. Банк будет активно участвовать в деловых мероприятиях и презентациях, в том числе:

- участие в сторонних деловых мероприятиях, например конференциях, спонсорстве выставок и крупных форумов;
- организация событий для повышения осведомленности о продуктах Банка («дни МБЭС»);
- взаимодействие с дипломатическими, правительственными, деловыми кругами, банками и финансовыми учреждениями для продвижения бренда Банка, его продуктов и услуг. Банк также планирует активно использовать такие инструменты повышения осведомленности общественности, как выпуски новостей, отчеты о мероприятиях, социальные сети, Интернет и средства массовой информации, для позиционирования и обращения к целевой аудитории. Многоканальные цифровые решения МБЭС, включая веб-сайты, социальные сети, другие интернет-каналы, мобильные приложения, также станут важным источником узнаваемости бренда МБЭС.

МБЭС будет продвигать многоканальные цифровые решения для привлечения клиентов, которые можно разделить на четыре основные группы: Интернет, веб-сайт, система «банк-клиент» и другие (онлайн-мероприятия, торговые блокчейн-площадки и т. д.).

Повышение узнаваемости бренда МБЭС будет проходить в три этапа: обновление сайта МБЭС, расширение партнерской сети и участие в целевых мероприятиях:

Схема 5. План повышения узнаваемости бренда

Подзадача 1. Бизнес-мероприятия	**Подзадача 2. Партнерская сеть в целях поддержки среднего бизнеса**	**Подзадача 3. Развитие электронных каналов**
Цель – участие в сторонних бизнес-мероприятиях и мероприятиях по повышению осведомленности о продукте	**Цель** – регистрация взаимоотношений со всеми субъектами экосистемы среднего бизнеса (кредиторами, инкубаторами, регуляторами, торговыми палатами)	**Цель** – разработка многоканального цифрового решения МБЭС как наиболее исчерпывающего и наиболее посещаемого онлайн-источника поддержки среднего бизнеса
Необходимые действия	**Необходимые действия**	**Необходимые действия**
1 Определение целевых отраслей и основных сегментов для участия в определенных бизнес-мероприятиях	1 Координация всех частных и государственных организаций, оказывающих поддержку среднему бизнесу	1 Выбор диджитал-агентства с обширным опытом и знаниями в области разработки пользовательского интерфейса и поисковой оптимизации
2 Определение основных бизнес-мероприятий в странах – членах МБЭС и соответствующих тематик мероприятий	2 Публикация сведений о ресурсах партнерской сети и мероприятиях, а также публикация новостей на сайте	2 Подготовка краткого описания проекта в целях установления связи между обозначенной целью и определенными КПЭ (например, выход в топ-5 по результатам поиска по определенным параметрам)
3 Подготовка материалов по продуктам МБЭС для участия в бизнес-мероприятиях	3 Участие в мероприятиях и выставках, организуемых партнерами	3 Разработка инструментов продвижения цифрового решения МБЭС путем коллаборации с агентством. Сбор и систематизация всех материалов по среднему бизнесу
4 Подача заявок на участие и непосредственное участие в бизнес-мероприятиях. Выстраивание взаимоотношений с участниками мероприятий	4 Использование партнерской сети для проведения серии семинаров (подзадача 2) для аудитории партнеров	4 Использование выделенных ресурсов в целях регулярного пересмотра и обновления информации (включая ссылки) для своевременного отображения точных и актуальных данных

На следующий стратегический период определены следующие направления развития маркетинговой функции:

Схема 6. Ключевые инициативы развития для маркетинговой стратегии

Стратегические цели	Основные инициативы в области развития	Срок
1 *Рост коммерческой деятельности* 2 *Позитивное воздействие на развитие* 3 *Предоставление клиентам актуальных и удобных продуктов и услуг*	**Взаимодействие с клиентами** 1. Формирование CRM-системы в целях эффективного взаимодействия с клиентами 2. Определение целевых клиентских сегментов в целях эффективного взаимодействия с клиентами 3. Расширение функционала сайта, привлечение инструментов продвижения и консалтинговых инструментов **Повышение общей узнаваемости бренда** 4. Участие в сторонних бизнес-мероприятиях и мероприятиях по повышению осведомленности о продукте в целях повышения узнаваемости бренда 5. Формирование партнерств с субъектами среднего бизнеса, взаимодействие с банками, финансовыми учреждениями и регуляторами в целях поддержки среднего бизнеса 6. Использование многоканального цифрового решения в целях эффективного привлечения клиентов и взаимодействия с ними 7. Налаживание процесса коммуникации и взаимодействия с регулирующими органами стран-членов	Янв. 2021 – Дек. 2022 Янв. 2021 – Дек. 2021 Янв. 2021 – Дек. 2022
4 *Повышение внутренней операционной эффективности*	**Разработка маркетинговых стратегий и процессов** 8. Формирование PR-плана в целях эффективного взаимодействия департаментов в отношении развития маркетинга 9. Формирование GR-плана в целях эффективного взаимодействия с правительствами 10. Утверждение краткосрочного и среднесрочного маркетингового плана в целях эффективного развития бизнеса 11. Создание системы измерения эффективности маркетинга (КПЭ и влияние на развитие) 12. Стандартизация продуктов в целях стандартизации финансовых процессов и формирования ценностного предложения **Ценообразование** 13. Разработка политики ценообразования и распределения (включая установление цен на продукты) 14. Разработка прозрачного подхода к анализу достоверности маржинальности по особым проектам, соответствующего определенным критериям миссии Банка и целям проекта	Янв. 2021 – Дек. 2021 Янв. 2021 – Июнь 2023
5 *Повышение долгосрочной финансовой стабильности*	Не применимо в области маркетинга. Инициативы представлены в рамках прочих функциональных стратегий	

7.4. Ключевые направления развития функции управления персоналом на период 2021–2025 гг

Управление персоналом является стратегически важным элементом планов по развитию Банка с точки зрения повышения производительности труда, эффективности и мотивации персонала. Трансформации, описанные в стратегии развития функции управления персоналом, необходимы для дальнейшего развития и повышения эффективности бизнеса Банка.

Для снижения затрат и повышения операционной эффективности Банка текущая организационная структура будет дополнительно скорректирована в соответствии с передовой практикой других многосторонних банков развития. Будет продолжена оптимизация организационной структуры, чтобы сделать ее более «плоской» в соответствии с лучшими мировыми практиками. Внедрение системы грейдов в соответствии с определенными компетенциями может потенциально уменьшить количество кураторов с компетенциями, определенными для более низких градаций, и оптимизировать их количество.

В рамках существующей организационной структуры МБЭС возможно рассмотреть перераспределение сотрудников между подразделениями. Для поддержки развития бизнеса и в соответствии с лучшими практиками Банк рассмотрит возможность увеличения количества сотрудников фронт-офиса.

В качестве ключевой стратегической инициативы МБЭС запустит в качестве пилотного проекта систему КПЭ в 2022 году и продолжит ее внедрение в 2023 году в два основных этапа: общие/функциональные КПЭ и индивидуальные КПЭ. В процессе разработки и внедрения системы КПЭ Банк будет использовать принципы каскадирования.

Таблица 16. Принципы системы КПЭ

Сложность и баланс	• Количественные общие КПЭ на уровне банка (не более 10) • КПЭ влияния на развитие (включая проектные КПЭ, влияющие на развитие) • Качественные персональные КПЭ сотрудников Банка
Всестороннее покрытие	• Каждый банковский КПЭ каскадирован для оценки сотрудников с акцентом на их функциональность
Мультиканальность для вовлечения	• Мультиязычный интерфейс • Чат-боты и мессенджеры • Видеоконференции
Прочее	• Каскадирование КПЭ применяется только для менеджеров и ключевых специалистов, которые могут значительно повлиять на достижение стратегических целей на уровне Банка (до B-2) • Для других сотрудников применяются общие принципы системы мотивации (без ссылки на КПЭ на уровне банка)

Банк установит функциональные КПЭ для каждого члена правления, директора управления и других сотрудников, установит прямую связь уровня бонусов с внутренней системой КПЭ и проведет исследование вознаграждений для сравнения с другими финансовыми учреждениями. На схеме ниже показан подход для построения системы КПЭ согласно основным принципам.

Схема 7. Целевая система КПЭ

Функциональная стратегия управления персоналом на следующий стратегический период включает внедрение эффективной системы грейдов, а также процессов обучения и развития. Переход к целевой операционной модели управления персоналом может быть выполнен в два этапа:

1) разработка и внедрение целевых бизнес-процессов и внутренних процедур управления персоналом;
2) оптимизация и автоматизация бизнес-процессов управления персоналом.

Банк предпримет следующие основные шаги для развития персонала с целью поддержки развития бизнеса и повышения операционной эффективности:

1) разработка системы грейдов (для текущей организационной структуры), матрицы бизнес- и профессиональных компетенций для каждой должности в Банке;
2) оценка текущих компетенций сотрудников и их соответствия грейдам и матрице компетенций;
3) внедрение английского языка как второго рабочего;
4) разработка плана обучения и развития для улучшения ключевых компетенций сотрудников на основе оценки компетенций;
5) разработка и внедрение программы обучения и развития для приобретения новых навыков и внедрение организационной культуры на основе оценки компетенций и стратегических приоритетов Банка.

Диверсификация источников найма персонала даст возможность поддержать развитие бизнеса и позволит оставаться гибкими в отношении действующих сотрудников. Три основных способа диверсификации источников найма сотрудников: контракты с профессиональными консультантами для определенных задач, контракты с независимыми подрядчиками и передача стандартных операций на аутсорсинг.

Банк определил несколько потенциальных функций и операций, которые можно передать на аутсорсинг во время следующего стратегического цикла, включая в рамках ИТ, управления персоналом, обслуживания клиентов, юридического и кредитного функционала.

Схема 8. Основные инициативы по развитию для стратегии управления персоналом

Стратегические цели	Основные инициативы в области развития	Срок
1 *Рост коммерческой деятельности*	**Обучение и развитие** 1. Разработка системы градации, обучения и развития, а также матрицы компетенций для установленных категорий 2. Оценка компетенций сотрудников 3. Содействие использованию английского как второго рабочего языка	янв 2021 – дек 2023
2 *Позитивное воздействие на развитие*		
3 *Предоставление клиентам актуальных и удобных продуктов и услуг*	**Подбор персонала и аутсорсинг** 4. Более активное использование международных каналов подбора персонала (LinkedIn и пр.) 5. Увеличение доли сотрудников из других стран (кроме страны штаб-квартиры)	янв 2021 – дек 2023
	6. Найм дополнительных сотрудников в соответствии с ростом деятельности Банка	янв 2021 – дек 2025
4 *Повышение внутренней операционной эффективности*	**КПЭ и система мотивации** 7. Внедрение системы КПЭ и разработка системы бонусов 8. Установление функциональных КПЭ для каждого члена Правления и руководителя управления 9. Установление функциональных КПЭ для остальных сотрудников	янв 2022 – дек 2023
	Обучение и развитие 10. Разработка и внедрение программы обучения и развития в целях формирования новых навыков и организационной культуры на основе стратегических приоритетов и оценки компетенций	янв 2021 – дек 2025
	Подбор персонала и аутсорсинг 11. Акцент в подборе персонала на поиск необходимых компетенций на международных рынках 12. Диверсификация подбора персонала в отношении гибкости специализаций и оптимизации расходов	янв 2021 – дек 2025
5 *Повышение долгосрочной финансовой стабильности*	Не применимо в области работы с персоналом. Инициативы представлены в рамках прочих функциональных стратегий	

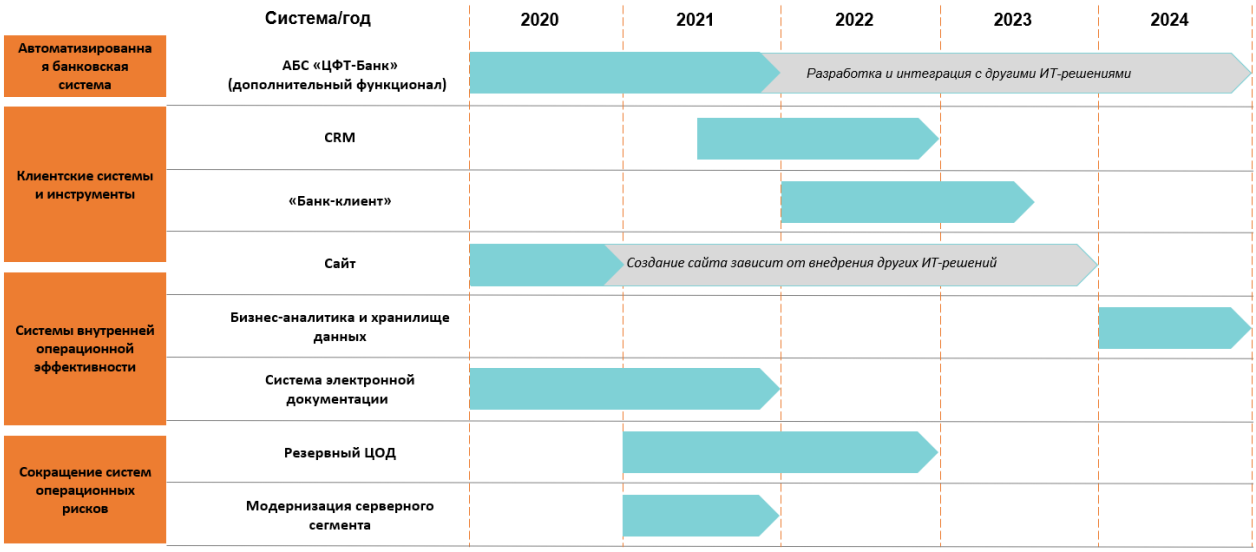
7.5. Ключевые направления развития функции ИТ на период 2021–2025 гг

Управление информационными технологиями стратегически важно для общей стратегии развития Банка, поскольку направлено на поддержку развития бизнеса путем цифровизации процессов и внедрения инициатив по цифровой трансформации. ИТ-стратегия будет играть основную роль в поддержке роста бизнеса.

В области развития ИТ были определены следующие основные области роста:

1) полный переход на новую основную банковскую систему и развитие ее новых функциональностей;
2) внедрение и интеграция основных внутренних ИТ-систем и функций (CRM и BI) и других систем;
3) внедрение хранилища данных (на основе основной системы или интегрированного в нее);
4) формирование системы электронного документоборота и соответствующих процессов в целях использования ее функционала;
5) разработка цифровых услуг и инструментов для клиентов, включая личный аккаунт на сайте МБЭС и возможность отправлять запросы на предоставление кредита, онлайн-банкинг и непосредственную коммуникацию со службой поддержки, интеграция с CRM и торговыми площадками;
6) полное внедрение новой версии iBank2 с широким ассортиментом аналитических инструментов, коммуникационными каналами Банка и способностью поддерживать различные языки.

Схема 9. План внедрения ИТ-систем



Для продвижения цифровизации ниже перечислены несколько стратегических инициатив по развитию операционной деятельности МБЭС:

Схема 10. Основные инициативы по развитию для ИТ-стратегии

Стратегические цели	Основные инициативы в области развития	Срок
1 *Рост коммерческой деятельности* 2 *Позитивное воздействие на развитие* 3 *Предоставление клиентам актуальных и удобных продуктов и услуг*	**Разработка цифровых клиентских служб и инструментов** 1. Завершение внедрения новой версии iBank2 с расширенным функционалом, широким спектром аналитических инструментов, каналами коммуникации с Банком и поддержкой различных языков	Янв. 2022 – Июль 2023
	2. Создание сайта с личным кабинетом с возможностью формирования заявок на получение кредита, дистанционным банковским обслуживанием и непосредственной связью со службой поддержки	Янв. 2020 – Дек. 2020
	Внедрение и интеграция основных внутренних ИТ-систем и функций 3. Внедрение и интеграция CRM-систем в целях эффективного взаимодействия с клиентами	Июль 2021 – Дек. 2022
4 *Повышение внутренней операционной эффективности*	**Совершенствование ИТ-политик, процедур и подходов** 4. Доработка ИТ-политик и процедур в целях стандартизации процессов 5. Формирование политики управления данными в целях стандартизации процессов 6. Внедрение проектного подхода к ИТ в целях стандартизированного охвата большего количества проектных областей	Янв. 2021 – Дек. 2021
	Совершенствование существующих ИТ-систем и функций 7. Разработка функционала АБС «ЦФТ-Банк» в целях повышения внутренней операционной эффективности 8. Формирование системы электронной документации и соответствующих процессов в целях использования ее функционала	Янв. 2020 – Дек. 2022
	Внедрение и интеграция основных внутренних ИТ-систем и функций 9. Внедрение и интеграция системы бизнес-аналитики в целях совершенствования внутренних и внешних аналитических процессов 10. Внедрение и интеграция хранилища данных в целях обеспечения эффективных процессов управления данными	Янв. 2024 – Дек. 2024
5 *Повышение долгосрочной финансовой стабильности*	**Развитие ИТ-инфраструктуры** 11. Внедрение и интеграция резервного ЦОДа 12. Модернизация серверного сегмента	Янв. 2021 – Дек. 2022

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Рост масштабов компьютерной преступности, прежде всего в кредитно-финансовой сфере, является глобальным трендом, требующим создания и развития в Банке комплексной системы информационной безопасности.

Основными задачами системы информационной безопасности являются обеспечение надежности и непрерывности предоставления финансовых и банковских услуг, снижение рисков в виде прямых потерь и стоимости восстановления от нарушения бизнес-процессов, обеспечения сохранности активов Банка, в том числе денежных средств.

Стратегия развития информационной безопасности использует в качестве основы рекомендации международного стандарта ISO/IEC 27001 и включает в себя следующие основные направления:

- Повышение осведомленности сотрудников по вопросам информационной безопасности;
- Защита информации при управлении доступом;
- Защита периметра сети и безопасность обмена информацией;
- Контроль целостности и защищенности информационной инфраструктуры;
- Защита от вредоносного кода;
- Предотвращение утечек информации;
- Криптографическая защита;
- Управление инцидентами информационной безопасности;
- Защита удаленного доступа с использованием мобильных (переносных) устройств.

8. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Для достижения основных стратегических целей и задач в соответствии с функциональными стратегиями Банк определил несколько основных стратегических проектов, которые должны быть реализованы в течение следующего стратегического периода. При этом определение расходов по стратегическим проектам будет проводиться в процессе подготовки годового бюджета на основе анализа рентабельности и подлежит утверждению Советом в рамках годового бюджета. Описание и предполагаемые инвестиции в эти проекты представлены ниже.

8.1 Нанять дополнительных сотрудников в соответствии с ростом бизнеса Банка и разработать модель найма для кандидатов из стран – членов ЕС

На основе прогноза роста кредитно-документарного портфеля Банку следует рассмотреть возможность найма дополнительных сотрудников. Основная цель инициативы — поддержать развитие бизнеса и предоставить клиентам дополнительные услуги. Чтобы изменить операционную модель Банка и повысить внутреннюю эффективность сотрудников, 2–4 сотрудника фронт-офиса могут базироваться в государствах-членах (в одной или двух странах – членах ЕС в качестве пилотного проекта), чтобы управлять сетью местных партнеров и агентов и вести бизнес на местных рынках. Инициатива будет реализовываться в течение всего стратегического периода (по мере роста бизнеса и оптимизации процессов). Тем не менее, увеличение штатного расписания будет выполнено в соответствии с “дорожной картой” Банка в течение стратегического периода и будет учитываться в годовом бюджете Банка.

8.2 Внедрение системы КПЭ и разработка системы бонусов

Чтобы повысить внутреннюю операционную эффективность и увязать результаты деятельности и достижение стратегии Банка с бонусами для менеджеров, Банк будет внедрять систему ключевых показателей эффективности в два основных этапа (общие КПЭ на уровне Банка и функциональные КПЭ, а также персональные КПЭ). Инициатива будет реализована в период с 2022 по 2023 год.

8.3 Оптимизация основных бизнес-процессов

В соответствии с прогнозируемым значительным ростом бизнеса (значительно превышающим ожидаемое увеличение численности персонала) Банку следует значительно повысить свою операционную эффективность и улучшить ключевые показатели обслуживания клиентов (время согласования, время выдачи) для достижения целевого кредитно-документарного портфеля. Оптимизация ключевых бизнес-процессов (кредитных, документарных, расчетных) станет одной из ключевых инициатив в следующем стратегическом периоде. Инициатива включает автоматизацию бизнес-процессов (сокращение ручных операций за счет внедрения дополнительного программного обеспечения), унификацию основных бизнес-процессов и сокращение шагов, не имеющих ценности. Инициатива будет реализована в период с 2022 по 2025 год.

8.4 Внедрение и интеграция CRM-системы для улучшения взаимодействия с клиентами

Для повышения качества взаимодействия с клиентами, улучшения работы с клиентской информацией и ускорения обработки заявок, а также в целях увеличения продаж Банк внедрит CRM-систему, которая позволит ему эффективно взаимодействовать с клиентами и выполнять следующие функции: регистрировать и маршрутизировать входящие запросы от клиентов, протоколы совещаний и переговоров, создавать профили клиентов (общая информация и т. д.), создавать сделки, отображать их статус, создавать отчеты по транзакциям. Инициатива будет реализована в период с 2021 по 2023 год.

8.5 Разработка функционала АБС «ЦФТ-банк» в целях повышения внутренней операционной эффективности

Для сокращения количества операций, выполняемых вручную, и повышения прозрачности внутренних процессов Банк будет развивать такую функциональность АБС «ЦФТ», как ERP со следующими модулями и функциями: планирование транзакций, ресурсов, операций; управление доходами и расходами; подготовка отчетов с целью сокращения операций, выполняемых вручную, и внедрения автоматизированных процедур контроля. Инициатива будет реализована в период с 2022 по 2024 год.

8.6 Развитие внутренних систем повышения операционной эффективности

Для повышения операционной эффективности, прозрачности процессов, управления данными и их качеством в Банке будет внедрена система бизнес-аналитики, которая позволит структурировать внутренние данные с функцией сбора информации из баз данных, прогнозной аналитики и автоматизированного составления отчетности. Банк также внедрит хранилище данных как единый источник для повышения качества данных. Инициатива будет реализована в 2024 году.

8.7 Разработка внешних систем для эффективного взаимодействия с клиентами

Для повышения эффективности взаимодействия с клиентами и внутренней операционной эффективности Банк внедрит новую версию iBank2 с расширенным функционалом, широким набором аналитических инструментов, каналов коммуникации и возможностью поддержки различных языков. Банк также разработает личные кабинеты для клиентов на своем веб-сайте с возможностью создания кредитных заявок, функционалом онлайн-банкинга и прямой связью со службами поддержки. Банк также рассмотрит возможность интеграции CRM, iBank2 и веб-сайта. Инициатива будет реализована в 2021–2022 годах.

8.8 Внедрение решений по восстановлению данных для снижения операционных рисков

Для снижения операционных рисков и обеспечения непрерывности бизнеса Банка в случае нестандартных и аварийных ситуаций Банк внедрит резервный дата-центр и модернизирует серверное оборудование для поддержки нормальной работы ИТ-архитектуры Банка в среде

возможного увеличения операционных рисков. Инициатива будет реализована в 2021–2022 годах.

8.9 Автоматизация казначейских операций для сокращения операций, выполняемых вручную, и предоставления дополнительных услуг

В целях снижения операционных рисков казначейской функции и, возможно, предоставления клиентам дополнительных казначейских услуг, Банк будет внедрять программное обеспечение для соответствия положениям о внебиржевых производных финансовых инструментах и контрактным требованиям по соглашениям ISDA и CSA. Программное обеспечение позволит Банку рассчитывать справедливую стоимость позиций по производным финансовым инструментам в режиме реального времени и консолидировать их на единой платформе обмена информацией со всеми контрагентами. Инициатива будет реализована в 2022 году.

8.10 Улучшение системы обучения и развития для повышения компетенций сотрудников

Банк разработает систему обучения и матрицу профессиональных компетенций для каждой определенной должности в Банке. Оценка существующих компетенций сотрудников и оценка их соответствия определенным оценкам и матрице компетенций будет происходить в течение стратегического периода. Банк также будет разрабатывать дополнительные учебные программы для сотрудников. Эта инициатива поможет Банку оптимизировать организационную структуру и развить у сотрудников необходимые навыки в соответствии с их грейдами. Инициатива будет реализована в 2021–2025 годах.

8.11 Содействие использованию английского как второго рабочего языка

Для совершенствования уровня английского языка сотрудников и улучшения меж- и внутрикорпоративного общения Банк внесет корпоративные изменения для перевода всех внутренних и общедоступных документов Банка на два рабочих языка, а также введет курсы английского языка для сотрудников и наймет англоговорящих сотрудников. Инициатива будет реализована в 2021–2023 годах.

8.12 Использование международных каналов приема на работу для увеличения количества международных сотрудников

Для увеличения доли сотрудников, являющихся гражданами других стран, расширения базы высококвалифицированных сотрудников и содействия внутреннему обмену знаниями и компетенциями Банк планирует широко использовать международные каналы найма, сосредоточить внимание на международном найме сотрудников с необходимыми компетенциями, использовать международные социальные сети, такие как LinkedIn, и привлекать международные кадровые агентства. Инициатива будет реализована в 2021–2025 годах.